



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Título: Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Héctor Ernesto Benítez Marqués

Tutor(es): Dr C. Maylín Marqués León

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas; fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Héctor Ernesto Benítez Marqués, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo el estudio de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI), perteneciente al Frente de Proyectos y al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), del Ministerio de la Construcción. Este estudio se lleva a cabo para realizar un Cuadro de Mando Integral Sustentable que permita realizar un ejercicio de control de gestión como parte del perfeccionamiento empresarial, en el cual se encuentra enfrascado en los últimos años; para definir la estrategia para el periodo 2022-2026 del EMPAI adecuada en correspondencia a las exigencias que impone el entorno actual que potencie la responsabilidad social empresarial. Para dar cumplimiento a este objetivo se propone un procedimiento que cuenta con un conjunto de técnicas y herramientas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información; entre ellas la encuesta, la revisión documental, la observación directa, la tormenta de ideas, la Matriz DAFO, Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico. También se utiliza el software Microsoft Visio para elaborar el procedimiento propuesto. Se obtienen como resultados la propuesta de un Cuadro de Mando Integral Sustentable, con un conjunto de indicadores y de acciones a desarrollar para cada una de las perspectivas para su aplicación en la empresa.

Palabras Claves: Ejercicio Estratégico, Dirección Estratégica, Control de Gestión, Responsabilidad Social Empresarial, Matriz DAFO, Mapa Estratégico.

Summary

This work has as objective the study of the Project Company and the Business Group of Design and Construction Engineering (GEDIC), of the Ministry of Construction. This study is carried out to carry out a Sustainable Balanced Scorecard that allows carrying out a management control exercise as part of business improvement, in which it has been involved in recent years; to define the strategy for the 2022-2026 period of the EMPAI appropriate in correspondence with the demands imposed by the current environment that promotes corporate social responsibility. In order to fulfill this objective, a procedure is proposed that has a set of techniques and tools for the collection, processing and analysis of information; among them the survey, documentary review, direct observation, brainstorming, SWOT Matrix, Balanced Scorecard and Strategic Map. Microsoft Visio software is also used to develop the proposed procedure. The proposal of a Sustainable Balanced Scorecard is obtained as results, with a set of indicators and actions to be developed for each of the perspectives for its application in the company.

Keywords: Strategic Exercise, Strategic Direction, Management Control, Corporate Social Responsibility, SWOT Matrix, Strategic Map

Índice

Contenido

Introducción	3
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación.....	8
1.1 Dirección Estratégica.....	8
1.1.1 Definiciones de Dirección Estratégica	8
1.1.2 Elementos relacionados con la Dirección Estratégica.....	9
1.2 Control de Gestión.....	11
1.3 Herramientas del control de gestión	13
1.3.1 Cuadro de Mando Integral.....	13
1.3.2 Gestión por Procesos.....	15
1.4 Responsabilidad Social Empresarial.	17
1.4.1 Principios de la Responsabilidad Social Empresarial.....	18
1.4.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	19
1.4.3 Alcance y objetivos.....	21
1.4.4 Marco legal regulatorio sobre la RSE.....	21
1.5. Integración de la RSE al CMI	23
Conclusiones Parciales	28
Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.....	29
2.1 Análisis de metodologías para la integración del cuadro de mando integral a la responsabilidad social empresarial.....	29
2.2. Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable.....	32
Fase 1: Preparación del estudio.....	34
Fase 2: Selección de la opción estratégica	40
Fase 3: Diseño del Cuadro de Mando Integral	45
Fase 4 Definición de objetivos sustentables	49

Fase 5: Implantación	53
2.3 Sistema de información	53
Conclusiones parciales.....	54
Capítulo III: Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de Matanzas (EMPAI).....	55
3.1 Caracterización General de la Empresa	55
Fase 1. Preparación del estudio.....	57
Fase 2. Selección de la opción estratégica.	62
Fase 3. Introducción al diseño	64
Fase 4. Definición de objetivos sustentables e indicadores	66
Fase 5. Implantación	75
Conclusiones parciales.....	76
Conclusiones	77
Recomendaciones	78

Introducción

En la sociedad, para poder generar valor estratégico y/o económico se requiere crear y aplicar conocimientos avanzados, sin embargo, para difundirlos, es imprescindible disponer de un capital humano con sólidas habilidades disciplinares y con capacidades para interactuar con eficiencia y eficacia social (Rodríguez-Ponce et al., 2018).

En los últimos años las organizaciones se han ido transformando (Pita, 2018), debido al crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos (Haro et al., 2016), lo anterior ha llevado a la necesidad de poseer capacidades que permitan adaptarse a la innovación constante, lo que indica que es indiscutible que existan en la organización una adecuada dirección estratégica. La dirección estratégica es la capacidad de aplicar los conocimientos en el momento de tomar determinada decisión que conlleve al logro de los objetivos trazados (Rozo-Sánchez et al., 2019).

A nivel organizacional la dirección estratégica es el proceso en que una entidad procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito, lo cual implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compite (Huerta-Riveros et al., 2020).

Dentro del proceso de Dirección Estratégica se distinguen tres etapas: la planificación, la implementación y el control.

Un sistema de control de gestión (SCG) es un sistema de información-control, presupuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad (Ocampo, 2009).

Como plantean Vega y Corzo (Corzo Sánchez & Vega Falcón, 2008), las empresas requieren cada vez más obtener una visión global e integradora y el enfoque tradicionalmente usado para ello es el de control de gestión, basado, sobre todo, en la aplicación de planes estratégicos, planes operativos y presupuestos.

El control de gestión (CG) requiere de un conjunto de herramientas para su realización que, aparejadas a la evolución, se han ido desarrollando; en las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen el CG como el cuadro de mando integral (CMI), la gestión de riesgos, la planeación estratégica, la gestión por procesos (GP) y la auditoría (Aciar, 2019).

El Cuadro de Mando Integral es uno de los instrumentos de control más consistentes en el actual panorama empresarial. La originalidad de esta herramienta radica, precisamente, en el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos) que, con una mayor coherencia, se ordenan jerárquicamente según el modelo de relaciones causa-efecto y el mapa estratégico, basándose en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más; y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores (Rivera et al., 2009).

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las “dos caras de una misma moneda”. No obstante con frecuencia son consideradas de forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección.

En el decreto ley 252 del 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” están incluidos 5 sistemas de los 18 que lo integran, que se encuentran directamente relacionados con la planificación y el control: Métodos y Estilos de Dirección, Planificación, Control Interno, Informativo y Comunicación Empresarial. Además se evidencia la necesidad de otorgarle a las funciones de planificación y control el papel que realmente les corresponde en la gestión empresarial de cualquier organización. Asimismo, en los trabajos investigativos, desarrollados en la práctica empresarial

cubana, Nogueira (2004) (Rivera et al., 2004) detecta que se evidencian dificultades de las empresas cubanas en la planificación estratégica y en el control de gestión, citando entre ellas:

- El control se realiza a posteriori, basado en mecanismos contables financieros y sin controlar integralmente los procesos.
- Inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de Control de Gestión, de manera que resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.
- Falta de vínculo entre el Control de Gestión Estratégico (dimensión financiera) y la gestión de los procesos de la empresa.
- Las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y por tanto, no existe integración entre ellas.
- Los directivos no centran la atención en los factores claves y por tanto, ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa (de la Cruz & Delgado, 2021).

La RSC es consecuencia de un compromiso adoptado por parte de una organización con sus stakeholders, más allá de los requerimientos legales instaurados, en materia económica, social y medioambiental, con el fin de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan del desarrollo de su actividad y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de stakeholders . De este modo, la RSC se aleja de conceptos más en la superficie como acción social o marketing con causa. Y es que, a diferencia de estos conceptos, la RSC no se queda en la superficie comunicativa de las empresas, sino que supone un planteamiento estratégico que requiere de una gestión transversal, afectando a todo el conjunto de la organización y sus stakeholders, situándose, por consiguiente, “en lo más profundo de éstas, trabajando siempre de acorde con la visión, misión, valores y proyecto empresarial de la organización” (Fraile & Jiménez, 2015).

Las empresas de proyectos del sector de la construcción conforman un grupo de avanzada en la implantación del nuevo sistema de gestión, transitan hacia una empresa estatal de nuevo tipo en la economía cubana de alto desempeño inmerso en un proceso de perfeccionamiento (de Oca et al., 2019).

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI), que aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 1999, es una de las más de 40 empresas de diseño e investigación del país, que están agrupadas en el Frente de Proyectos y subordinada al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC) del Ministerio de la Construcción (MICONS). Estas entidades representan un sector de vanguardia en la implantación del nuevo sistema de gestión y dirección empresarial cubano, estando latente en él la necesidad de proyectarse hacia metas superiores. Además resulta un sector sensible en cualquier estrategia de desarrollo para el país, donde sin falta hay que pasar por un proceso inversionista, del que es una de las partes principales.

La EMPAI fue la segunda empresa del país y la primera del Ministerio de la Construcción y de la provincia de Matanzas, en iniciar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en el año 1999, constituyó la primera del sector de la construcción del país, en certificar sus servicios, por las normas ISO-9001: en el 2001 y 2004 y una de las dos primeras en obtener la certificación por las ISO 14001 y la NC 18001, de Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, respectivamente, así como la certificación del Sistema Integrado de Gestión en el año 2008 y fue la primera empresa del MICONS y el primer colectivo de proyectos en el país, que recibió el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, en el año 1999 y vuelve a obtenerlo en el año 2009.

Todo lo antes expuesto conlleva a definir como problema científico a resolver: la necesidad de evaluar el rumbo estratégico unido a la gestión de la RSE en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

Para dar solución a dicho problema científico se traza el siguiente objetivo general: Implementar un Cuadro de Mando Integral Sustentable que permita evaluar el rumbo estratégico de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas a la vez que integre elementos de RSE.

Los objetivos específicos propuestos son:

1. Sintetizar los referentes teóricos metodológicos relacionados con el CMI como herramienta del control de gestión y la responsabilidad social empresarial en el contexto nacional e internacional.
2. Describir el procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable, así como las herramientas y técnicas propuestas.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

La tesis se estructura en: una introducción donde se fundamenta el problema científico a resolver y se presenta el diseño teórico metodológico. En el capítulo I se caracteriza el estado del arte y la práctica relacionado con la temática. En el capítulo II se realiza un análisis de las metodologías para la implementación del CMI y la gestión de la RSE y se describe el procedimiento para la implementación del cuadro de mando integral sustentable. En el capítulo tres de la investigación se aplica el procedimiento propuesto en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y un conjunto de anexos de necesaria inclusión.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación

1.1 Dirección Estratégica

1.1.1 Definiciones de Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica de la empresa trata de interpretar el desarrollo de la actividad empresarial de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mercadeo externo plantea, como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, teniendo en cuenta los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. Esto es, en esencia, la Dirección Estratégica (Navas López & Guerras Martín, 2019).

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Pimentel Villalaz, 2012).

Lo más importante de la Dirección Estratégica no son sus herramientas, sino la “intención estratégica” de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ésta puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas (Benavides González, 2013).

La dirección estratégica constituye uno de los temas más abordados, la cual muchos autores han definido. En el Anexo 1.1 se exponen algunas de estas definiciones

La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como

profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras (Benavides González, 2013).

Es un tema complejo puesto que incorpora una amplia variedad de cuestiones a muchos niveles. Más aún, en el entorno actual caracterizado por los rápidos cambios tecnológicos, la globalización y el surgimiento de competidores procedentes de las economías emergentes, los desafíos estratégicos a los que se enfrentan las empresas y los que toman decisiones claves son cada vez más complejos y urgentes.

1.1.2 Elementos relacionados con la Dirección Estratégica.

Para Dess and Lumpkin (2003), la Dirección Estratégica tiene cuatro grandes atributos:

- Metas y objetivos globales de la organización: el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional.
- Inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa: los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.
- Incorporación de la perspectiva a corto como a largo plazo: Los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas. Sin embargo todos los directivos de la organización deben de mantener la perspectiva de Dirección Estratégica y valorar cómo sus acciones afectan a la consecución de los objetivos globales de la organización. Por ejemplo el despido de varios trabajadores valiosos puede ayudar a reducir costos y mejorar los beneficios a corto plazo, pero las implicaciones a largo plazo para la moral de los empleados y las relaciones con los clientes pueden ser negativas llevando a consecuentes descensos del rendimiento.
- Reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia: esto significa ser consciente de las necesidades de la organización de

esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente. Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos, aún deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales.

La evolución de la dirección la ha convertido en algo muy diferente de lo que fue en sus inicios, partiendo de lo que pudiera llamarse Dirección Tradicional a lo que constituye hoy la Dirección Estratégica (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

A diferencia de la Dirección Tradicional, la Dirección Estratégica va del futuro al presente y no del pasado al futuro, focalizándose también en el entorno y no solo en la empresa; tiene como factor estratégico los recursos humanos con su participación, compromiso y valores y no la tecnología. Es un proceso proactivo, de cambio, con decisiones estratégicas y no repetitivas, teniendo en cuenta el liderazgo, las motivaciones, la innovación y la flexibilidad y que está orientado a los resultados con el autocontrol como instrumento fundamental de la gestión (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

A continuación, en la Tabla 1.1 se exponen los criterios de algunos autores sobre las fases de que consta la Dirección Estratégica:

Tabla 1.1. Fases de la Dirección Estratégica.

Autor	Etapas
Ronda Pupo (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación. • Implantación. • Control.
David (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la Estrategia. • Implantación de la Estrategia. • Evaluación de la Estrategia.
Galarza López and Almuiñas Marrero (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la Estrategia. • Implementación de la Estrategia. • Control de la Estrategia.
Lledó Balaguer (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Estratégico.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Formulación de Estrategias.• Control de Estrategias. |
|--|---|

Fuente: elaboración propia.

El análisis del punto de vista de estos autores acerca de las etapas o pasos que caracterizan el proceso de conformación y puesta en práctica de las estrategias organizacionales, muestra coincidencia de criterios y semejanzas entre los mismos, por lo que esta investigación tomará como fases las siguientes:

1. La planificación de la estrategia.
2. La implantación de la estrategia.
3. El seguimiento y control de la estrategia.

Un estudio comparativo, realizado por Alfonso Robaina (2007), de 51 modelos de dirección, fertilizado por Comas Rodríguez (2013) evidencian la necesidad del control de gestión para el despliegue exitoso de la estrategia.

1.2 Control de Gestión.

El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, haciéndose partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización (Martínez & Hernández, 2018).

De los numerosos autores que han brindado su definición sobre control de gestión se puede decir que se conceptualiza el control de gestión como un conjunto de mecanismos, métodos, y procedimientos (Amat & Mayorga, 2016; Izquierdo & Raventós, 1991); proceso (Vassal, 1978); función (Pérez-Carballo et al., 1992) o subsistema, que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la estrategia planteada.

Es un conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia (Nogueira Rivera, 2002).

En esta definición se recogen las principales aristas del control de gestión y se plantea la necesidad de la mejora continua, el carácter participativo del proceso de dirección y el papel de los recursos humanos en el logro de los objetivos, aspecto que requiere especial atención en el esfuerzo por traducir la estrategia a términos operativos. Este concepto recoge, además, la necesidad de ser proactivos en función de lograr la eficiencia deseada y resultados alineados con la planificación elaborada.

Chávarry Marín and Vásquez Cabanillas (2016) lo definen como un medio para desplegar la estrategia, gestionar el cambio, movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia la mejora. Es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño general de todas las áreas de interés de la empresa, en forma permanente (Betancourt López & Sánchez Batista, 2015).

Las herramientas más utilizadas para el control de gestión, desde principios de siglo XXI, han sido el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la gestión por procesos, con un gran impacto en la gestión organizacional (Espino Valdés, 2014; Jacquin, 2006; Machado Noa et al., 2003; Montoya, 2011; Villa González del Pino et al., 2014; Zuniga-Jara et al., 2011). También se puede abordar la Gestión Basada en Actividades la cual se refiere a todo el conjunto de acciones que pueden tomarse, teniendo en buena información del Costeo Basado en Actividades para que la organización consiga sus resultados con menos recursos.

Asimismo, pudieran citarse muchas otras herramientas, pero en realidad su relevancia radica en la acertada decisión sobre cuál de ellas aplicar en el momento adecuado, en función de la estrategia definida, las prioridades y las necesidades de cada empresa en particular; o en la combinación de diferentes herramientas y teorías desarrolladas, sin pretender que con una sola se alcanza la competitividad.

En el futuro surgirán nuevos aportes al control de gestión, de los cuales algunos tendrán un enfoque de tipo cualitativo que deberá hacer más énfasis en el ser humano, en su comportamiento y en la manera de integrarlo con la organización

(Mayo et al., 2015). De esta forma, los relevos generacionales contribuirán a la renovación, apoyados por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos (Amat & Mayorga, 2016).

1.3 Herramientas del control de gestión

1.3.1 Cuadro de Mando Integral

En la actualidad internacional, así como en el mundo empresarial cubano, comienza a expandirse como herramienta importante y potente, dentro del control de gestión, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Si se diseña bien, permite a la dirección contar con la información oportuna, relevante y puntual para la toma de decisiones.

El CMI o *Balanced Scorecard* surge, paralelamente y durante los años 1960, en Francia y en Estados Unidos. En Francia, con el nombre de *Tableau de Bord* y un criterio de selección basado en la intuición y la experiencia y, en Estados Unidos, específicamente en la General Electric, se confeccionó un tablero de control para el seguimiento de sus procesos a partir de la definición de ocho áreas clave de resultados y que contenían indicadores para controlar la consecución de objetivos a corto y largo plazos. Sin embargo, este sistema, aunque más completo, no permitía concatenar su seguimiento con la estrategia y los objetivos propuestos. Hacía falta algo que permitiera establecer vínculos e interrelaciones entre el sistema de indicadores para el despliegue de la estrategia en toda la organización, analizar su efectividad y anticipar problemas para lograr las metas fijadas (Rivera et al., 2009).

Así, brota uno de los instrumentos de control más consistentes en el actual panorama empresarial: el Cuadro de Mando Integral, que se consolidó como herramienta de gestión a partir de los estudios realizados en una docena de empresas para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación y cuyos resultados fueron publicados por Kaplan and Norton (1992).

El CMI es un modelo de gestión que ayuda a una empresa a llegar a cumplir su visión, a través de la ejecución de objetivos, los cuales están enfocados en la creación de valor. En su surgimiento, se propone un sistema de medición de la actuación empresarial diferente, balanceado en cuatro perspectivas, que evita la parcialización hacia indicadores financieros, como ocurría en ideas similares que le anteceden y con capacidad de medir los objetivos estratégicos (Llivipuma et

al., 2019). Robert S Kaplan and David P Norton (1999) definen estas perspectivas como:

- Perspectiva financiera: los indicadores financieros son valiosos para evaluar la situación económica de las acciones realizadas. La situación financiera de una empresa indica si la estrategia puesta en práctica, influye positivamente en el desempeño organizacional.
- Perspectiva del cliente: incluye la satisfacción, retención, rentabilidad y adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado y otros indicadores de propuesta de valor al cliente.
- Perspectiva de procesos internos: identifica los procesos críticos donde la organización debe ser excelente, tienen un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo.

En los círculos empresariales se considera al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad (Iñiguez Valgañón, 2018; Padilla Muñoz, 2015), ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente (Gutiérrez et al., 2016; Gutiérrez). Un gran número de organizaciones se guían por su despliegue de objetivos e indicadores correspondientes (Suárez & González, 2017).

1.3.1.1 Mapa Estratégico

Los modelos de dirección basados en el control de gestión garantizan la interacción proactiva de la organización desde la integración de lo estratégico con lo operativo (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005) a través del despliegue del mapa estratégico de la organización.

Según Kaplan and Norton (2000) la estrategia no puede ser cumplimentada si no es comprendida y no puede ser comprendida si no es descrita. La descripción de la estrategia es la principal función que cumple el mapa estratégico en el CMI.

El mapa estratégico describe la estrategia al mostrar las relaciones causales que existen entre sus objetivos estratégicos o FCE y contribuye a atenuar los desfases entre las causas y los efectos. Esta arquitectura es la clave para la

creación del valor y garantizar una estrategia centrada e internamente consistente (Kasperskaya, 2006; Sengupta et al., 2008; Wong On Wing et al., 2007).

La lógica de las relaciones causa-efecto indica que: si se trabaja en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y sistemas, se contribuye a tener procesos internos eficientes, traducidos a largo plazo en mayores beneficios al cliente, que permiten mejores resultados financieros en la organización y cumplir con la visión proyectada (figura 1.1).

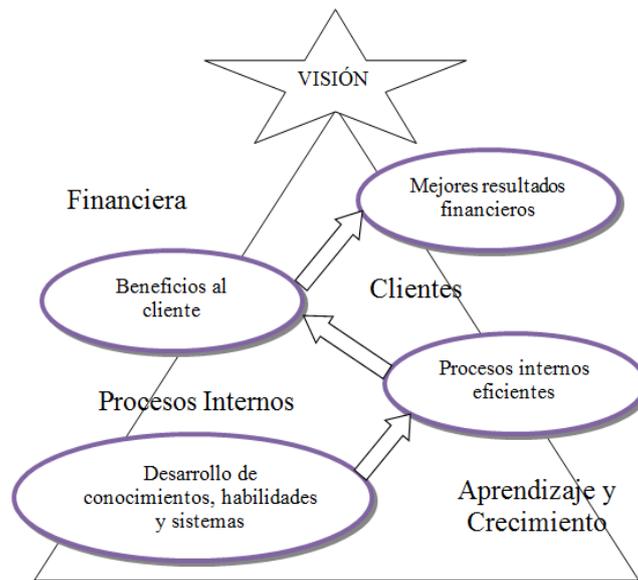


Figura 1.1 Lógica natural de las relaciones causa-efecto.

Fuente: Comas Rodríguez (2013)

El CMI y el mapa estratégico, permiten una visión completa de la organización y junto al sistema de información, sirven de apoyo al control de gestión (Kaplan & Norton, 1996).

1.3.2 Gestión por Procesos

Hoy en día, las técnicas más actualizadas en el Control de Gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que

la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Zaratiegui, 1999).

La gestión por procesos supera la organización jerárquica tradicional, donde cada integrante se relaciona con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos (Giner Fillolo et al., 2006). Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Avila Gracia & Negrín Sosa, 2008).

Hernández Nariño (2010) define proceso como el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.

Entre sus características más relevantes se encuentra la variabilidad y repetitividad, siendo esta última la que justifique que valga la pena invertir tiempo en mejorarlo, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica, prácticamente, por la cantidad de veces que se repita el proceso. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el decursar del tiempo, se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, dando paso así a la denominada Gestión por Procesos (Nogueira Rivera, 2002).

Olivera Calderón (2011) considera que las principales dificultades enfrentadas por las empresas para implantar una gestión por procesos son:

- La cultura organizacional que limita proveer cambios aunque estos ofrezcan mejoras.
- Existencia de fuertes estructuras organizacionales.

- Falta de competencias en las personas que les impide entender cómo trabajar los procesos y optimizarlos.
- Desconocimiento de las personas de su función en el proceso.
- Confusión al insertar el enfoque de procesos en una estructura organizacional que provoca dualidad de mandos.

Hernández Nariño (2010) al evaluar 70 procedimientos sobre gestión por procesos donde identifica 17 variables, aplica un análisis clúster y señala las insuficiencias siguientes:

- Uso limitado de herramientas para la gestión y mejora de procesos, como la representación gráfica de procesos, los análisis de puntos críticos de control e indicadores.
- Los procedimientos que dedican una fase para la mejora de procesos, no detallan explícitamente cómo mejorarlos, más bien lo dejan a la decisión de los equipos constituidos para la ejecución de esta etapa.
- No se explora, con amplitud, la caracterización y clasificación de sistemas y procesos.
- Los procedimientos hacen énfasis en distintas herramientas para mejorar aspectos relativos a la gestión de los procesos organizacionales, pero no siempre logran la combinación de ellas en busca de una mejora integral.

1.4 Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial es concebida como una estrategia que busca responder a las necesidades, expectativas y percepciones de los grupos estratégicos (Alvarado Herrera, 2019; Duque Orozco et al., 2013; Melo Pereira et al., 2020; Mellado, 2009; Severino González, 2017), debido a sus características que impulsan la búsqueda del bienestar colectivo a través de sus vínculos con el desarrollo social, económico y ético (Galego-Álvarez et al., 2014; Savina, 2016), dando paso a la incorporación de la misma como parte de la identidad empresarial, impulsadas, además, por una sociedad cada vez más globalizada y, por compañías que están deseosas de escuchar a los *stakeholders* (Acuña-Moraga et al., 2020; Europea, 2001; Puggioni & Stefanou, 2019).

Todo lo anterior, contribuye a la definición de conceptos que son polisémicas, multidimensionales, transversales y transdisciplinarios (Gallardo Vázquez &

Sánchez Hernández, 2013; Severino-González & Gaete Quezada, 2019), los que responden a diversas realidades y contextos de aplicación (Porter & Kramer, 2006). Por un lado, para algunos la responsabilidad social empresarial es el comportamiento socialmente responsable en su sentido ético (Joyner & Payne, 2002; Navarro et al., 2012) y, para otros su significado radica en la naturaleza caritativa y filantrópica de las compañías (Déniz & Suárez, 2005; Gardberg et al., 2019; Saiia et al., 2003), lo que se encuentra tensionado en los últimos años (Dönmez-Maç et al., 2019; Jain et al., 2021).

En el Anexo 1.2 se exponen algunas de las definiciones dadas por los autores sobre la responsabilidad social empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es considerada un importante instrumento que ayuda a impulsar las ventajas competitivas, la creatividad y la innovación, mejorando la reputación empresarial ante la sociedad con los empleados, instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales, acciones que conducen a un incremento de valor (Revathy, 2012).

La importancia de la RSE como estrategia empresarial se hace visible en las relaciones con todos los grupos de interés, debido que las empresas deben inspirar confianza y ser confiables con el fin de asegurar buenas relaciones con clientes, socios comerciales, proveedores, empleados e incluso con Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Esto permite a las empresas escalar su obligación hacia los accionistas, cuyas ganancias se incrementan en la medida que aumenta la satisfacción de los demás grupos de interés (Książak & FischBach, 2017).

1.4.1 Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

Constituyen las reglas que rigen el comportamiento socialmente responsable. De manera sencilla se explican a continuación (González Blanco, 2015):

1. **Transparencia.** Se basa en el suministro de información social por parte de las organizaciones a sus grupos de interés, incluyendo su compromiso y participación en RSE.
2. **Materialidad.** Tiene el objetivo de atender a las partes interesadas en cuanto a sus necesidades y expectativas para la toma de decisiones.
3. **Verificabilidad.** Es el sometimiento a una verificación de las actuaciones de las empresas por parte de expertos ajenos a ésta.

4. Visión amplia. Considera que la RSE debe abarcar un impacto macroeconómico a razón de su entorno, teniendo en cuenta situaciones futuras.
5. Mejora continua. Para que las empresas sobrevivan es esencial tener como propósito una gestión ininterrumpida con objetivos a medio y largo plazo.
6. Naturaleza social de la organización. La RSE cree en la naturaleza social de las organizaciones, por encima de sus aspectos económicos o técnicos, donde las personas son su principio y fin.

1.4.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Las organizaciones empresariales desarrollan sus actividades y responsabilidades sociales a partir de la influencia de la RSE en las dimensiones social, medioambiental y económica, con el fin de generar valor y garantizar la sostenibilidad. A continuación se definen estas dimensiones según García and Díaz (2014):

- Dimensión económica: “asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se encuentren oportunidades de empleo estable y obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza”.
- Dimensión medioambiental: “dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica”.
- Dimensión social: “respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivos y sus valores tradicionales y contribuir al entendimiento y la tolerancia interculturales”

Además, estas dimensiones se interpretan desde una perspectiva interna y externa (Tabla 1.2):

Tabla 1.2 Dimensiones de la RSE

Dimensiones	Interna	Externa
Social	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios sociales• Conciliación• Gestión de la diversidad• Igualdad de género• Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Acción social• Voluntariado• Patrocinio. Mecenazgo• Creación de empleo• Educación a la comunidad
Económica	<ul style="list-style-type: none">• Buen Gobierno• Productos responsables socialmente• Valores• Transparencia	<ul style="list-style-type: none">• Gestión del riesgo• Inversión social• Distribución de riqueza• Precio justo• Cadena de suministro• Proveedores y clientes
Medioambiental	<ul style="list-style-type: none">• Ecoeficiencia• Mejora de procesos• Productos responsables con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Identificación y minimización de impactos• Conservación del entorno

Fuente: González Blanco (2015)

1.4.3 Alcance y objetivos.

La RSE ejerce su actuación en distintas áreas de las entidades. Estas áreas son cambiantes, ya sea por las expectativas de los grupos de interés o la naturaleza del negocio. Entre ellas, Moneva and Lizcano (2004) destaca:

- Gobierno corporativo
- Dirección estratégica
- Gestión y control interno
- Información corporativa y auditoría
- Certificación
- Inversión socialmente responsable
- Comunicación y reconocimiento externo

Los objetivos básicos de la RSE son proporcionar aquellas directrices a la empresa que sirven para:

- Facilitar una base conceptual consistente sobre la que establecer un desarrollo sostenible.
- Progresar en las técnicas de dirección, gestión, medición e información.
- Lograr que generen interacciones socialmente responsables con el exterior.

Y conforme a este propósito, la RSE podrá:

- Potenciar los procesos internos de la entidad, teniendo en cuenta las necesidades expuestas por los grupos de interés.
- Potenciar las ventajas competitivas: reputación, fidelidad, calidad, productividad, atracción de talento, así como de los recursos financieros.
- Procurar información íntegra y fiable de las actividades de la organización en su triple dimensión.
- La convergencia natural de la empresa y su entorno.
- Generar beneficios para el futuro crecimiento de la empresa.

1.4.4 Marco legal regulatorio sobre la RSE

Algunos organismos internacionales impulsan iniciativas e instrumentos con el objetivo de servir de referencia global a las empresas para gestionar la integración de la RSE (de la Cuesta González et al., 2021). Son varios los estándares, normas, certificados o guías que contemplan la RSE como un sistema o instrumento de gestión. La mayoría de ellos entran dentro del terreno

de la voluntariedad. Algunos se centran en la gestión de aspectos específicos como el medio ambiente, la gestión de calidad, entre otros (de la Cuesta González et al., 2021). La Norma ISO 26000 (2010) goza de mayor popularidad pues cuenta con apoyo internacional de todos los grupos de interés e integra múltiples elementos que forman parte de la RSE. Esta norma orienta sobre cómo establecer el rumbo de una organización que desee ser socialmente responsable (Dotres Zúñiga & Sánchez Paz, 2020). Propone siete ejes que le permiten establecer correctamente los parámetros de RSE: gobernabilidad, público interno, proveedores, mercado, medio ambiente, comunidades y política pública (Ríos et al., 2019).

La RSE adquiere importancia a nivel internacional y se investiga desde diferentes perspectivas y autores, es un aspecto inacabado por su complejidad y magnitud (Caro Méndez & Ojeda Hidalgo, 2019). Es cada vez mayor el interés por su regulación; sin embargo, se deberá tener en cuenta el contexto de cada país y su ordenamiento jurídico, pues este aporta la base legal sobre la cual se desarrolla la RSE (Soto Alemán & Batista Torres, 2020).

En Cuba están creadas las bases para fomentar y ejercer prácticas de RSE, condicionadas por la esencia misma del proceso revolucionario cuyo principal objetivo conduce a que el sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad (Bombino Rodríguez, 2015). Sin embargo, la RSE es un asunto que no es conocido por la mayoría de los directivos y no se incluye dentro de las estrategias empresariales. No se pauta este concepto en la práctica social cubana. En el Sistema de Comunicación al Decreto Ley 281 del 2007, el cual dicta el establecimiento de una Estrategia General de Comunicación en las empresas cubanas, se incluyen acciones de RSE (Bombino Rodríguez, 2015). En cualquier caso, en los documentos analizados no se ofrecen definiciones del término, se perciben algunos de sus elementos. La plataforma legal para las empresas estatales en Cuba es rica en prescripciones obligatorias en materia laboral y ambiental, y prevé valores y estrategias propias de la RSE (Soto Alemán & Batista Torres, 2020). Desde el campo jurídico, las ciencias económicas y la ingeniería industrial, autores cubanos como (Araña-Rodríguez, 2015; Martínez Cumbreira, 2015; Sánchez & Ocampo, 2017) plantean la necesidad de tomar acciones relacionadas con la RSE. La RSE adquiere relevancia a través de la contribución territorial para el desarrollo local. Gracias

a esta contribución legislada que tienen las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas se ayuda a respaldar financieramente el desarrollo local, económico y social de los municipios donde se sitúen (Martínez Bravo et al., 2018).

En la actualidad son pocas las empresas que asumen conscientemente la RSE (Betancourt Abio, 2016). Desde principios del año 2020, surgió una plataforma dirigida a estimular de forma sostenible la RSE a través de una cultura de colaboración en empresas cubanas. Se trata del Club Oasis, iniciativa del programa de igual nombre coordinado por el proyecto CubaEmprende. El país identificó de forma consciente y gradual la necesidad de introducir las TICs en la práctica social y lograr una cultura digital como una de las características imprescindibles en el contexto actual, lo que facilitaría la informatización de la sociedad cubana y un acercamiento hacia un objetivo de desarrollo sostenible (Calderín Abad, 2018; Riverón Rodríguez et al., 2020). Se debe tener en cuenta que la implementación de instrumentos de RSE puede ser un catalizador en la economía, además de contribuir a un mayor desarrollo socio ambiental.

Las normas más destacadas que promueven la transformación de la acción y la gestión empresarial desde actividades o procesos concretos, a nivel internacional son: SA 8000 – 2008, SGE21:2008, ISO 26000 y AA1000. Las características más relevantes de estas normas como: organización responsable de su creación, alcance y una breve descripción se resumen en el Anexo 1.3.

1.5. Integración de la RSE al CMI

La responsabilidad social empresarial se puede incorporar al cuadro de mando integral, a través de distintas opciones. Mendoza Pérez (2019) plantea tres modelos para la gestión de la responsabilidad social empresarial a través del cuadro de mando integral. A continuación se describen dichas opciones:

❖ Añadir una quinta perspectiva al CMI

Uno de los enfoques más comunes que se encuentra disponible para la integración de la RSE al CMI es el de agregar una perspectiva adicional al cuadro de mando integral tradicional, ya que puede ser la forma más simple para las organizaciones de enfocarse la RSE como una estrategia competitiva, además el hecho de añadir un pilar lo hace más atractivo debido a la visibilidad que este modelo ofrece. La perspectiva adicional radica en

indicadores de desempeño social y ambiental que se conectan con las otras cuatro dimensiones del CMI y destacan el valor de la responsabilidad social, ambiental y económica (Mendoza Pérez, 2019).

La validación del CMI como “una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados” (Kaplan et al., 2009) está más que probado, sin embargo, como lo menciona Butler et al. (2011) vincular los indicadores competentes a la RSE con el ámbito económico y las estrategias de una organización puede ser conflictivo, en parte porque lo que se realiza bajo el marco de la RSE no siempre llega a reflejar un beneficio económico inmediato o directo. Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas, agregar una categoría “extra” completamente independiente concedería a la empresa u organización la oportunidad de crear e instaurar mediciones propias que ayuden a aclarar el panorama de cómo integrar la RSE para hacer de esta parte del eje central de la organización.

Epstein and Wisner (2001) hacen hincapié en que la clave para que funcione la adición de una quinta dimensión al cuadro de mando corporativo, que aborda explícitamente los objetivos ambientales y sociales, requiere intrínsecamente que la alta dirección reconozca el valor estratégico de la nueva dimensión, más allá de mencionar el motivo del interés, se resalta la importancia del reconocimiento por parte de la alta gerencia, que debe ver este nuevo pilar como un igual y un generador de beneficios.

Otro elemento fundamental para implementar lo que se ha venido llamando como el quinto pilar, es qué tipo de misión, cultura y objetivos posee la organización, a partir de allí es donde la alta gerencia designará que tan primordial es esta dimensión para la organización. No obstante, la complejidad en la que radica la implementación del RSE es clarificar qué clase de panorama está afrontando ya que no todas las organizaciones son susceptibles a la misma coacción por parte de su entorno, definir un enfoque que contemple la RSE ayudará a clarificar el enfoque estratégico correcto. La Figura 1.2 representa gráficamente la integración de la quinta perspectiva al cuadro de mando integral convencional.



Figura 1.2. Integración de la quinta perspectiva al CMI

Fuente: Mendoza Pérez (2019)

De tal manera que, la quinta perspectiva se podría implementar cuando la organización decida otorgar una atención en la responsabilidad social y el enfoque que se haya decidido, lo que traduce un quinto pilar en el cuadro de mando integral es que la alta gerencia se empeña en optimizar sus procesos sobre estos temas y objetivos. Esta dimensión incluiría indicadores de desempeño social, ambiental y económico que se asociaran de forma congruente con las otras cuatro perspectivas CMI y así ayudará para destacar y remarcar la trascendencia de la RSE como objetivo corporativo y parte de la estrategia.

❖ Creación de un nuevo Cuadro de Mando Integral.

Esta opción de integración de la RSE, radica en crear un CMI especialmente para la responsabilidad social empresarial, un cuadro de mando integral separado lo podrían utilizar las organizaciones que no han implementado el CMI original como herramienta para su estrategia, así pues es conveniente que si lo que se desea es medir o integrar la responsabilidad sostenibilidad sin tener los inconvenientes de ejecutar un robusto CMI que integre todas las perspectivas pertinentes a todo el negocio; como lo Referencia Butler (Butler et al., 2011) en la revista *Management Winter* 2011, en su artículo *Integrating Green Measures into Business Reporting*, un CMI dedicado a la responsabilidad social

empresarial debería tener sus cuatro perspectivas que al mismo tiempo enfatizaran en la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social. En la figura 1.3 se representa un CMI específico para la RSE.



Figura 1.3. CMI específico para la RSE

Fuente: Mendoza Pérez (2019)

Los expertos en el tema de este modelo de integración, argumentan que este procedimiento en específico permite desarrollar una estrategia corporativa enfocada a la RSE desde cero, y así mismo las organizaciones que ya poseen uno es una gran herramienta para impulsar la estrategia, aun así, el comportamiento autónomo puede no ser conveniente para que la alta gerencia responsable pueda ver el vínculo entre la RSE y la estrategia corporativa; como se ha mencionado anteriormente mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas, sin embargo para crear una ventaja competitiva determinante la perspectiva de las partes interesadas deberá tener medidas de ética empresarial, prácticas laborales e impacto en la sociedad; por otro lado la perspectiva de procesos deberá tomar en cuenta procesos clave que involucren el enfoque de la RSE que se desea tratar en la organización.

- ❖ Integrar mediciones de RSE a cada una de las cuatro perspectivas.

Uno de los enfoques que más se aprueba según los académicos en la literatura es el de integrar las medidas de RSE a las perspectivas ya establecidas, esto

validando el hecho de que el cuadro de mando integral es una herramienta eficaz para estrategia corporativa; así pues, en la literatura se propone que las medidas de RSE deberían ser inherentes a todas las operaciones diarias, en todos los procesos y ámbitos de la organización. La integración de la RSE a la estrategia corporativa de la organización nace del conocimiento de que el factor financiero ya no es el único determinante de las ventajas competitivas, sino que cada vez son más importantes los factores blandos como lo llama Figge et al. (2002), en su artículo *The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy*, estos factores permiten desarrollar el capital intelectual, la creación de conocimiento o la excelente orientación al cliente.

Los responsables en la alta gerencia deben determinar qué indicadores se deben incluir en cada perspectiva que permita medir el progreso de la RSE, el enfoque integrado es más factible de utilizar para todas aquellas organizaciones que ya poseen un cuadro de mando integral funcional. Así mismo para aquellas organizaciones cuya visión de los pilares de la responsabilidad social es más extensa se recomienda que implementen este modelo de integración. La Figura 1.5 representa gráficamente la integración de la RSE a las perspectivas del CMI.



Figura 1.4. Integración de la RSE a las perspectivas del CMI

Fuente: Mendoza Pérez (2019)

También se recomienda que los indicadores que tengan que ver con la RSE vayan solamente asociados a la perspectiva financiera ya que están vinculadas directamente al éxito financiero que tenga de la organización y por ende es menos factible que las compañías desechen las medidas socialmente responsables en tiempos de crisis financieras; ya que se ha dado por entendido que en este punto la RSE es parte de la estrategia corporativa. La medida de integración puede ser parcial o integral, la diferencia radica en que la parcial solo agrega unos pocos indicadores a cada perspectiva mientras que en la segunda la RSE se integra completamente en todas las dimensiones del CMI, teniendo en cuenta que el foco principal es la responsabilidad social empresarial.

Conclusiones Parciales

1. La dirección estratégica constituye un pilar fundamental para que las organizaciones orienten sus recursos y esfuerzos con el fin de alcanzar sus metas a largo plazo.
2. El Control de Gestión constituye la vía utilizada por muchas organizaciones para adaptarse y ajustarse a las nuevas condiciones impuestas por el entorno actual. El CMI, como herramienta de control de gestión, le permite a la empresa saber dónde está y hacia dónde o en qué dirección tiene que caminar.
3. La Responsabilidad Social Empresarial está encauzando a las organizaciones empresariales, que la implantan y divulgan, hacia el desarrollo empresarial y la adaptación al cambio social y tecnológico. La implantación de una estrategia de RSE configura la estructura de una empresa en cuanto a las nuevas directrices, no obstante, el esfuerzo es recompensado con una mejor valoración.
4. Existen varias opciones para la integración de la responsabilidad empresarial a un cuadro de mando integral de la empresa: añadir una quinta perspectiva, creación de un nuevo CMI e integrar mediciones de RSE a cada una de las cuatro perspectivas.

Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.

El siguiente capítulo tiene dos etapas fundamentales, la primera relacionada con el análisis de metodologías para la integración del cuadro de mando integral a la responsabilidad social empresarial, la cual sentará las bases para llevar a cabo el procedimiento propuesto. La segunda etapa será la propuesta de procedimiento para la creación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable, así como la medición del mismo a través de indicadores.

2.1 Análisis de metodologías para la integración del cuadro de mando integral a la responsabilidad social empresarial.

El CMI ha sido empleado con fuerza en los últimos 20 años en diferentes sectores y ramas de la economía nacional: industria farmacéutica (Hernández Torres, 1998), instituciones bancarias (Machado Noa, 2003), organizaciones comercializadoras (Pérez Campaña, 2005), instituciones de educación superior (Jaquinet-Espinosa et al., 2015; Oviedo Rodríguez, 2018; Villa, 2006), ámbito tecnológico para la gestión de los procesos universitarios (Ortiz Pérez, 2014), instituciones hospitalarias (Hernández Nariño, 2010; Naranjo Gil, 2010; Villalbí et al., 2007), empresas de software (González González & Bermúdez Rodríguez, 2011), empresas cubanas; arquitectura empresarial (Malleuve-Martínez et al., 2018), y otras de carácter general (Alami & Boussetta, 2017; Castelló Taliani, 2016; Madrigal, 2017).

Retomando el análisis realizado por Santos Pérez (2020) de cinco metodologías a las cuales se le suma la del propio autor (Anexo 2.1) se puede determinar que la orientación al diseño constituye un paso fundamental para lograr entendimiento de la herramienta y la implicación de todos en su diseño. La definición de los indicadores constituye otro elemento fundamental y recurrente en todas las metodologías, mientras que los sistemas de información y la implantación a pesar de encontrarse en menor cuantía que las etapas antes descritas se reconoce, sobre todo en las metodologías más actuales, su importancia, lo cual está estrechamente relacionado a la necesidad de crear todas las condiciones para la sostenibilidad en el tiempo de la herramienta.

Para el análisis se construye una matriz binaria (Anexo 2.2) que relaciona los atributos con las metodologías en que se presentan, la que sirve de base para un análisis de redes mediante el empleo del software Ucinet, Versión 6.698

(Figura 2.1). Los atributos analizados son: orientación al diseño, definición de la arquitectura de los indicadores, sistema de información, implantación. Las metodologías con mayor presencia de atributos son: Biasca (2002); López (2002), Nogueira Rivera (2003) y Santos Pérez (2020).

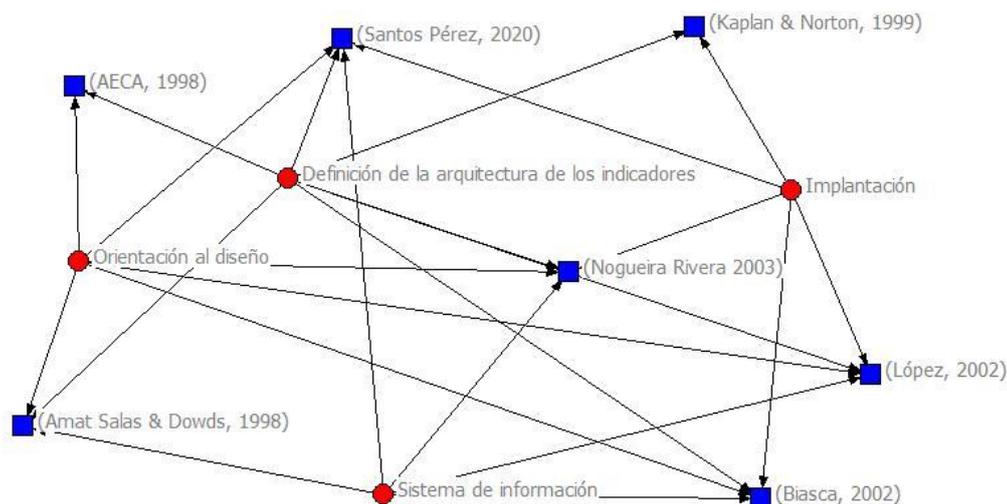


Figura 2.1. Presencia de atributos en metodologías para la implementación del CMI.

Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones integran la Responsabilidad Social Corporativa en su gestión y operaciones, a través de determinados procesos. En este sentido, destacan los trabajos de Moneva and Lizcano (2004), Maignan et al. (2005), O’riordan and Fairbrass (2008), Marín Calahorro (2008), Viteri Moya (2012), Rodríguez Gutiérrez (2013) y Barrio Fraile (2018), quienes plantean diferentes propuestas de procesos de gestión de la RSC. Se realizó un análisis de redes de los mismos procederes mediante el empleo del software Ucinet (Figura 2.2) teniendo en cuenta seis etapas para la gestión de la RSC: Diagnóstico Estratégico, Planificación, Implementación, Seguimiento y Control, Comunicación y *Feedback*, además de su integración con el cuadro de mando integral (Anexo 2.3).

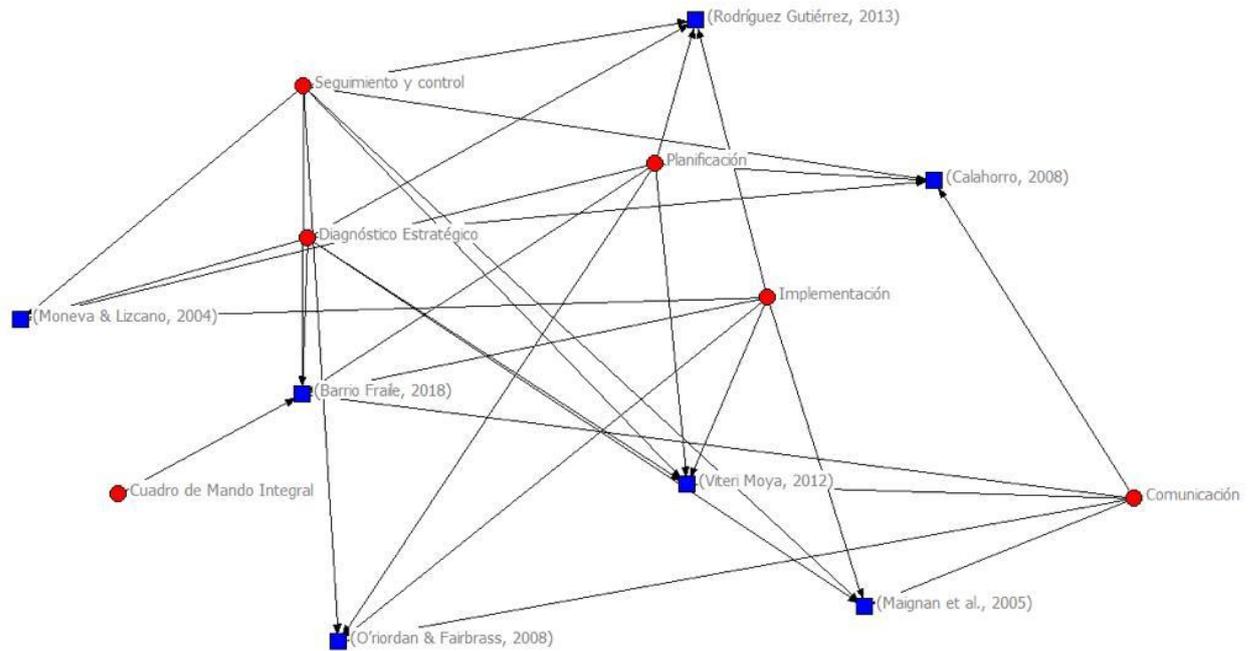


Figura 2.2. Presencia de atributos en procederes para la gestión de la RSE.

Fuente: elaboración propia.

Los modelos presentados por Moneva and Lizcano (2004), Rodríguez Gutiérrez (2013), Viteri Moya (2012) y O’Riordan and Fairbrass (2008), no cuentan con una fase de *feedback* que permita conocer la opinión de los *stakeholders* con respecto a la RSC realizada por la organización. El modelo expuesto por Rodríguez Gutiérrez (2013), tampoco plantea una fase de comunicación, mientras que las propuestas de O’Riordan and Fairbrass (2008) y Viteri Moya (2012) tampoco dispone de fase de diagnóstico estratégico. El modelo de Marín Calahorro (2008) no establece una etapa de implementación de la RSC. Y la propuesta de Maignan et al., (2005) no dispone de una etapa clara de planificación. Como se puede observar solamente el modelo de Barrio Fraile (2018) muestra elementos de CMI sin embargo el mismo plantea un tablero de control únicamente para evaluar la responsabilidad empresarial.

Un análisis de los atributos estudiados en los procederes para la implementación de un CMI y para la gestión de la RSE realizado también a través del software Ucinet, permite visualizar la estrecha relación existente entre las etapas identificadas en ambos grupos de metodologías (Figura 2.3). Se puede apreciar que la etapa implantación coincide en ambos grupos, mientras que el seguimiento y control requerido en RSC podría verse a través de indicadores

concebidos en la arquitectura de indicadores del CMI. Con respecto al diagnóstico estratégico constituye una premisa para la implementación de un CMI, sería pertinente en el mismo abarcar elementos relacionados con la responsabilidad social de la empresa.

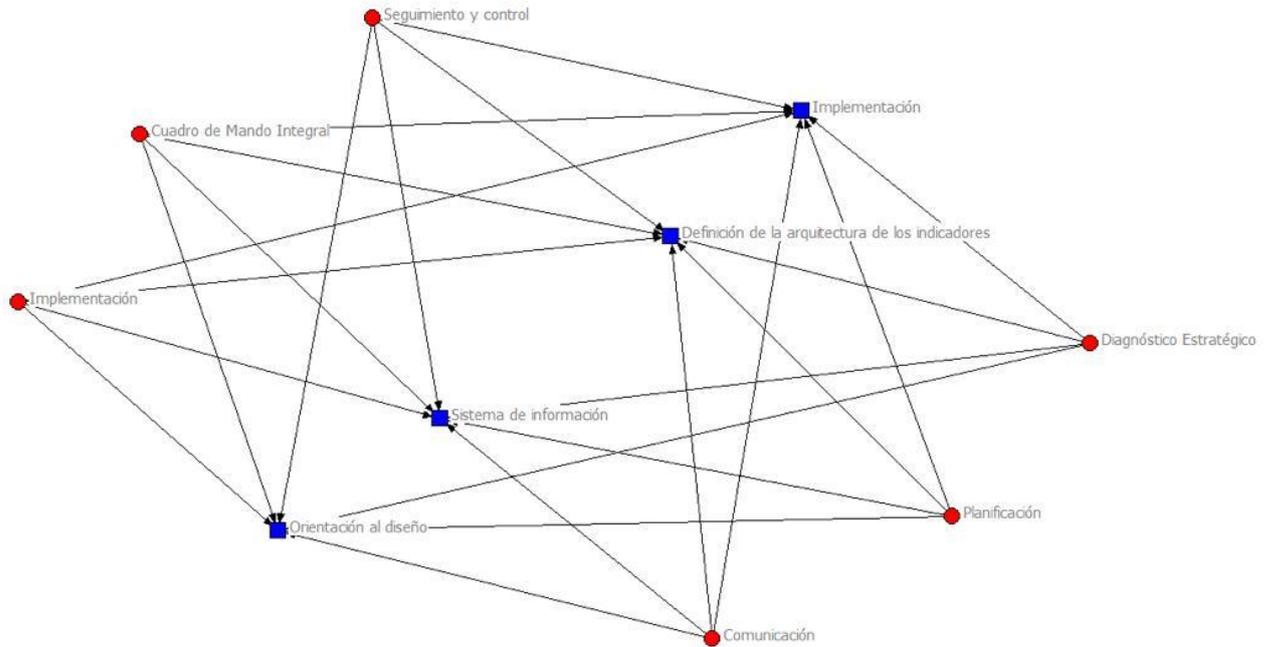


Figura 2.3. Correlación entre atributos de CMI y RSE.

Fuente: elaboración propia.

A pesar de identificarse puntos de contacto en las metodologías estudiadas y de reconocerse la concordancia entre varios autores con relación a los atributos a incluir en dichos procedimientos no se puede definir con precisión un patrón de actuación al concebir un cuadro de mando integral que integre la responsabilidad social al actuar de una organización. En este sentido los atributos y las herramientas en los procedimientos analizados, constituyen referentes unidos a las opciones de integración tratadas en el epígrafe 1.5 del capítulo anterior para la elaboración de un procedimiento para la implementación de un CMI Sustentable.

2.2. Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable.

La figura 2.4 muestra el procedimiento propuesto para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS). En el mismo se combinan algunas etapas de los procedimientos estudiados en el epígrafe anterior y se

adicionan otras derivadas de los análisis realizados en el estado del arte y la práctica de la investigación.

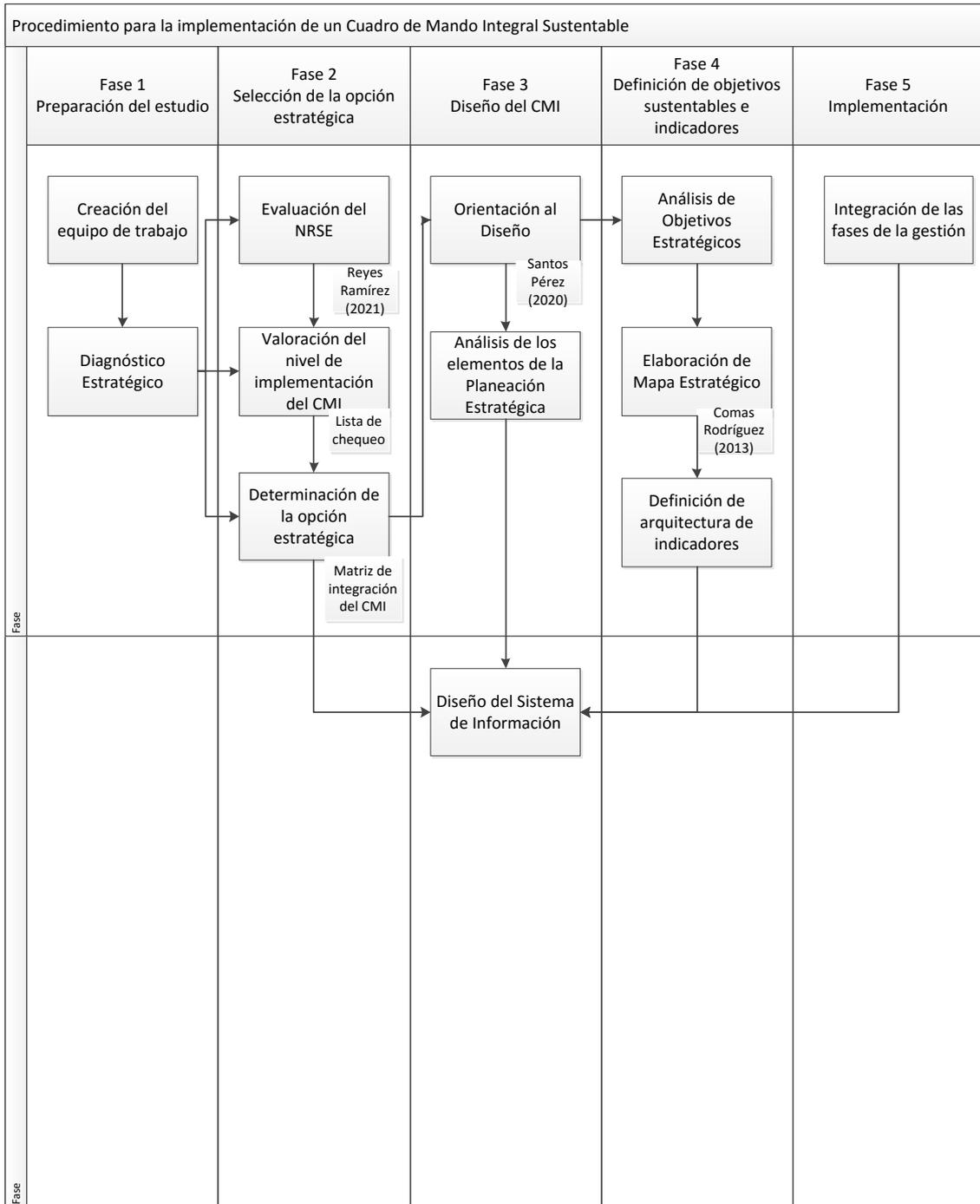


Figura 2.4. Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable

Fuente: elaboración propia

El procedimiento consta de 5 fases y 12 etapas.

Fase 1: Preparación del estudio

Fase 2: Selección de la opción estratégica

Fase 3: Diseño del CMI

Fase 4: Definición de objetivos sustentables e indicadores

Fase 5: Implementación

Fase 1: Preparación del estudio

Etapa 1.1. Creación del equipo de trabajo

Se elige el equipo de trabajo que se encarga de aplicar el procedimiento, sus miembros deberán estar relacionados con las actividades de logística, particularmente en la evaluación de almacenes, calidad y en el análisis de datos (García Gómez, 2021). La selección de los expertos puede realizarse apoyándose en la guía descrita por Burguet Lago et al. (2019), Izquierdo Morán et al. (2021), Marín-González et al. (2021), Herrera Masó et al. (2022), a través del nivel de competencia de los expertos al aplicar sus ocho pasos resumidos en:

1. Confección del listado inicial de posibles personas que cumplan los requisitos para ser expertos en el tema a tratar.
2. Valoración sobre el nivel de experiencia que posee cada posible experto en una escala del 1 al 10 sobre una pregunta que autoevalúa los niveles de información y argumentación sobre el tema en cuestión.
3. Calcular con la información del paso anterior, el coeficiente de conocimiento o información (K_c) a través de la fórmula 2.1:

$$K_c = \frac{n}{10} \quad (2.1)$$

Donde:

K_c : coeficiente de conocimiento

n : rango seleccionado por el experto, el cual es calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 de modo que:

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar el grupo de aspectos que influyen en el coeficiente de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (ver la tabla 2.1).

Tabla 2.1. Cuestionario para la determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación.

Por favor, indique el grado de influencia de cada fuente de argumentación en sus conocimientos declarados sobre el tema, de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Para ello, debe completar y marcar con una equis (X) cada fila de la tabla.			
Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica y/o experimental	0.30	0.20	0.10
Experiencia práctica obtenida en la actividad profesional	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Marín-González et al. (2021)

5. A partir de los aspectos reflejados por cada experto en la tabla anterior se contrastan con los valores de una tabla patrón.

6. El siguiente paso es calcular el coeficiente de argumentación (Ka) para cada experto. Para ello se debe tener en cuenta los valores obtenidos en el paso anterior mediante la ecuación 2.2:

$$Ka = \sum_{i=0}^{i=6} n_i \quad (2.2)$$

Donde:

n : el valor correspondiente a la fuente de argumentación de cada uno de los seis aspectos de la tabla 2.1,

Ka : coeficiente de argumentación

7. Una vez obtenidos Kc y Ka se procede a calcular el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar. Se calcula mediante la expresión 2.3:

$$K = 0.5 * (Kc + Ka) \quad (2.3)$$

Donde:

K : coeficiente de competencia,

Kc : coeficiente de conocimiento,

Ka : coeficiente de argumentación.

8. Posteriormente, los resultados se analizan de la siguiente manera:

$0,8 \leq K \leq 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 \leq K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$0 < K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

Para la presente investigación se deben utilizar a expertos de competencia alta, no obstante, se pueden valorar expertos de nivel de competencia media. Una vez definido el grupo de expertos y su nivel de competencia se procede a definir la cantidad de expertos necesaria para la investigación.

Para la determinación de la cantidad de expertos se utilizan criterios probabilísticos y se asume una distribución binomial. Con este fin se utiliza la expresión siguiente (Lao León et al., 2016):

$$M = \frac{p * k * (1 - p)}{i^2} \quad (2.4)$$

Donde:

M : Número de expertos.

i : Nivel de precisión.

p : Porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: Constante cuyo valor está asociado el nivel de confianza.

Etapa 1.2. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico permite obtener una rápida valoración operativa de la situación actual en la que se encuentra una compañía o un área determinada, con relación al mercado. Permite identificar las oportunidades de mejora o palancas de transformación y evolución del plan estratégico, que tendrán un mayor impacto operativo a nivel de costos, eficiencia y nivel de servicio.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

1.2.1. Matriz DAFO

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos, el análisis interno y el análisis externo de una organización (*Análisis DAFO*, 2015).

Análisis Interno (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):

- Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo (Mercado, sector y competencia):

- Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la matriz DAFO, que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia.

Para la construcción de la matriz DAFO es necesario el concurso de personas de la organización con el conocimiento que les permita evaluar su situación actual, interna y externa; cómo se mueve el entorno, el mercado y la competencia.

La forma más usada es la tormenta de ideas, mediante la cual se recogen las ideas que tienen todos los participantes sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se observan en el entorno interno y externo y que favorecen o entorpecen el cumplimiento de la misión y visión de la organización y cómo ellas actúan sobre la organización desde dentro o fuera de esta.

Una vez seleccionadas las ideas fundamentales expresadas por los participantes y catalogadas como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a colocar estos aspectos en la matriz para determinar los impactos y colisiones. La matriz DAFO tiene cuatro cuadrantes, en cada cuadrante se establece una relación entre dos de las ideas seleccionadas como importantes; posteriormente la organización establece estrategias que permitan una mejor orientación de la organización en el entorno.

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que deben utilizarse como guía son (Cantabria, 2014):

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?

- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Las estrategias pueden ser defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación (*Análisis DAFO*, 2015):

- Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.
- Ofensiva: La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
- Supervivencia: La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
- Adaptativa: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

El análisis DAFO, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. A la hora de diseñar la estrategia de la empresa, hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO: por un lado el proceso de definición

de objetivos y por el otro el proceso de formulación estratégica (Vieites Rodríguez, 2009).

Un buen análisis de la Matriz DAFO de la organización, permite visualizar y definir cómo debe operar la organización para lograr su misión, visión y por lo tanto definir los objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

En el Anexo 2.4 se muestra la ubicación, combinación y análisis de los elementos, así como la interpretación de los resultados en una matriz DAFO.

Fase 2: Selección de la opción estratégica

El objetivo de este paso es la adecuación del procedimiento a los requerimientos de cualquier entidad, en dependencia del nivel de gestión de la RSE que presente y el avance en la implementación del control de gestión a través del CMI. Para esto se propone la Matriz de Integración de CMI y RSE.

Etapa 2.1: Evaluación del nivel de RSE

En esta etapa se propone el procedimiento de Reyes Ramírez (2021) modificado para su aplicación en el objeto de estudio.

Paso 1: Análisis de la RSE externa

Para el análisis de la RSE externa de la organización se tendrán en cuenta aspectos relacionados con la oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad, el manejo de los clientes, el cuidado del medio ambiente, el aporte a la economía del país y al desarrollo local, y el impacto en la comunidad. Se propone una encuesta tipo Lickert (1-5) (Anexo 2.5), donde se evalúa una serie de ítems por cada uno de los aspectos. La misma será se adecuó al objeto de estudio para ser aplicada a las partes interesadas de la organización. Para evaluar cada ítem se tomará la mediana y su promedio por aspecto, el cual se valorará a través de la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Escala para la valoración de los aspectos de la RSE.

Medición	Comportamiento	Valoración
$1 \leq \tilde{X} \leq 2$	Muy Bajo	Escaso tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. Es escaso el trabajo de la organización

		para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$2 \leq \tilde{X} \leq 3$	Bajo	Bajo tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. Es insuficiente el trabajo de la organización para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$3 < \tilde{X} \leq 4$	Medio	Moderado tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. La organización trabaja de forma aceptable para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$4 < \tilde{X} \leq 5$	Alto	Elevado tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. La organización trabaja de forma satisfactoria para cumplir con sus tareas socialmente responsables.

Fuente: Reyes Ramírez (2021)

Todas las encuestas que se utilizarán en el estudio serán validadas mediante pruebas de fiabilidad y validez, como el Alfa de Cronbach. Se aplicarán a una muestra de trabajadores, proveedores y clientes de la organización. Se empleará un muestreo probabilístico estratificado como se muestran en las expresiones 2.5 y 2.6:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} \quad \text{Muestreo aleatorio simple (2.5)}$$

$$n_2 = \frac{n}{N} * n_m \quad \text{Muestreo estratificado (2.6)}$$

Paso 2: Análisis de la RSE interna

Para determinar la percepción que tienen los trabajadores de la RSE interna se propone una encuesta (Anexo 2.6), donde se evalúan aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y ambiente laboral, trato a los trabajadores, desempeño de la empresa, percepción sobre el cuidado del medio ambiente y participación en labores sociales. Para evaluar cada ítem se tomará la mediana y su promedio por aspecto, el cual se valorará a través de la tabla 2.2.

Paso 3: Medición del nivel de RSE

A partir de los resultados obtenidos en los pasos 1 y 2, donde se analiza la RSE externa e interna, se determinará el nivel de RSE que presenta la Empresa. Las encuestas propuestas tienen una escala de evaluación tipo Lickert (1-5); se tomará la mediana como indicador para medir cada ítem y la media del resultado (llevada a una escala de 100) para valorar cada aspecto. Se empleará la ecuación 2.7 para evaluar el nivel de RSE (NRSE), que se construyó mediante una adaptación del modelo de López Salazar et al. (2016) basado en la norma ISO 26000.

$$NRSE = \beta_1 SA + \beta_2 C + \beta_3 MA + \beta_4 DL + \beta_5 IC + \beta_6 AL + \beta_7 T + \beta_8 D + \beta_9 CMA + \beta_{10} LS \quad (2.7)$$

Dónde:

NRSE= nivel de responsabilidad social empresarial.

SA: oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad; C: manejo de clientes; MA: medio ambiente; DL: economía y desarrollo local; IC: impacto en la comunidad; AL: ambiente laboral y condiciones de trabajo; T: trato a los trabajadores; D: desempeño de la organización; CMA: cuidado del medio ambiente por los trabajadores; LS: participación en labores sociales.

$\beta_1 - \beta_{10}$: Pesos de cada aspecto, tal que la sumatoria sea 1.

Para determinar los pesos por aspecto los expertos efectuarán una puntuación ponderada y se evaluarán los resultados a través del factor de concordancia de Kendall. El resultado obtenido permitirá conocer el nivel de RSE y valorarlo según la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Escala para la valoración de la RSE total.

Escala cualitativa		
Muy bajo	$0 \leq NRSE \leq 50$	Escaso nivel de RSE. No es prioridad de la DT dar respuesta a la RSE. Se enfoca mayormente en el cumplimiento de sus objetivos.
Bajo	$50 < NRSE \leq 70$	Nivel de RSE bajo. La DT cumple algunos aspectos de la RSE, pero no la entiende como un elemento de importancia estratégica.
Medio	$70 < NRSE \leq 85$	Nivel de RSE satisfactorio. La DT cumple de forma satisfactoria con la RSE y la vincula con sus objetivos.

Alto	$85 < NRSE \leq 10$	Nivel de RSE muy satisfactorio. Una de las metas fundamentales de la DT es dar respuesta a la RSE.
------	---------------------	--

Fuente: Reyes Ramírez (2021)

A los efectos de la investigación para dar entrada a la matriz se tomará como Nivel de RSE alto cuando $NRSE > 70$ y bajo $NRSE \leq 70$.

Etapa 2.2.: Valoración del nivel de implementación del CMI

En esta etapa se propone la tabla 2.4, la cual es una lista de chequeo para la valoración del nivel de implementación del CMI

Tabla 2.4 Lista de chequeo para la valoración del nivel de implementación del CMI

Ítems	Si	No
La empresa tiene diseñado el CMI		
El CMI constituye una herramienta de control		
El CMI se encuentra actualizado		
Los empleados dominan el CMI		
Se controla periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el CMI		
La planeación estratégica se controla mediante un CMI		

Fuente: elaboración propia

Mediante la observación se puede completar la lista de chequeo. A continuación(Tabla 2.5) se debe sumar la cantidad de ítem evaluados de Si y los evaluados de No.

Tabla 2.5. Suma de ítem evaluados de Si y los evaluados de No.

	Escala cualitativa	
Σ Ítems Sí > Σ Ítems No	Alto	Un nivel alto de implementación del CMI debe corresponder a una empresa con un

		uso adecuado y continuado de la herramienta
$\Sigma \text{ Ítems Sí} < \Sigma \text{ Ítems No}$	Bajo	Un bajo nivel de implementación del CMI se corresponde con una entidad que se encuentra en una etapa inicial de desarrollo de la herramienta

Fuente: elaboración propia

Etapa 2.3.: Determinación de la opción estratégica

Con los resultados obtenidos en las etapas anteriores del nivel de RSE y el nivel de implementación del CMI se selecciona la opción estratégica a aplicar (Figura 2.5).

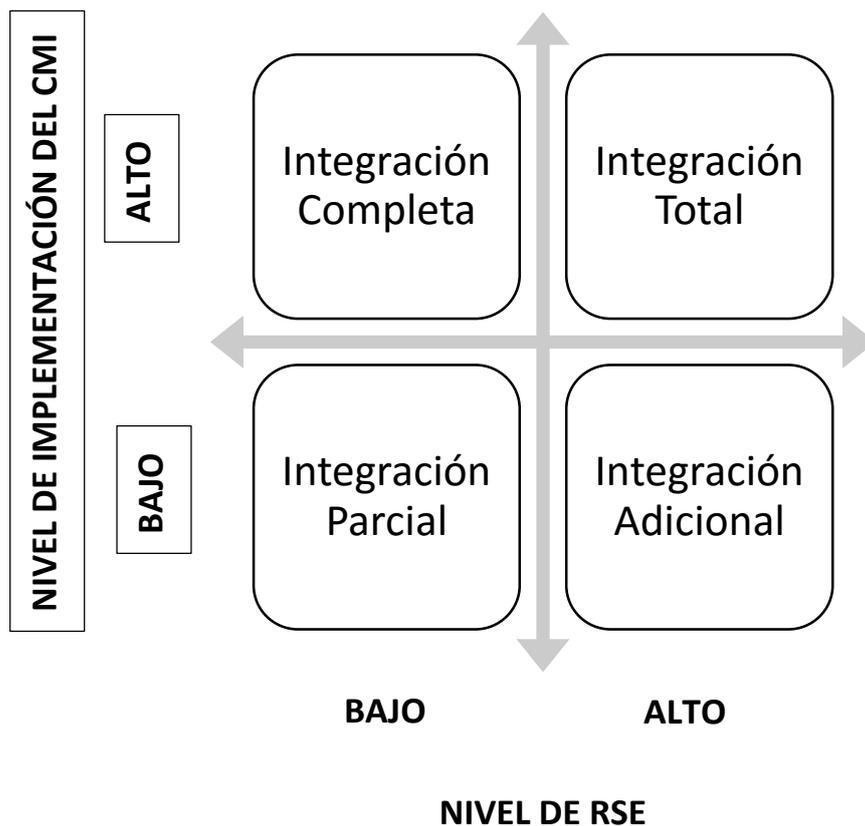


Figura 2.5: Matriz de integración CMI y RSE

Fuente: elaboración propia

Opciones estratégicas:

- ❖ Integración parcial: Solamente uno o dos objetivos e indicadores sociales o ambientales son integrados. Estos pueden ser incluidos en la

perspectiva que más se identifique con la sustentabilidad (ejemplo: perspectiva procesos internos o cliente). La integración parcial puede ser considerada el primer paso para lograr una gestión sustentable. Otra variante es definir un índice de sustentabilidad que evalúe los aspectos sociales y ambientales y que se incluya en cualquiera de las perspectivas tradicionales.

- ❖ Integración adicional: Como su nombre lo indica se adiciona una perspectiva para la responsabilidad social donde se evaluará lo referente a lo social y ambiental, por lo general esta opción es para aquellas empresas con una trayectoria en la gestión de la responsabilidad social pero poca o casi ninguna experiencia en CMI.
- ❖ Integración completa: No requiere la inclusión de una nueva perspectiva, los elementos relacionados con la responsabilidad social se distribuyen en las cuatro perspectivas, al contrario de la anterior opción se selecciona cuando la empresa presenta un desarrollo del CMI.
- ❖ Integración total: Constituye el nivel superior de integración, se basa en una integración completa y revoluciona el CMI tradicional al sumarle una quinta perspectiva con las demandas de la sociedad. En esta nueva perspectiva se gestionan las necesidades y relaciones con los grupos de interés las cuales no se reflejan en las otras perspectivas. En este caso se asocia a aquellas organizaciones con un elevado desempeño en la gestión de la RSE y el CMI.

Fase 3: Diseño del Cuadro de Mando Integral

Etapa 3.1 Orientación al diseño

En esta etapa se siguen los pasos propuestos por Santos Pérez (2020).

Paso 1. Selección de la unidad de la organización

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera); no obstante, según sus precursores (R. S. Kaplan & D. P. Norton, 1999), el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios que realice actividades en toda una cadena de valor (innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio), con sus propios

productos y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera.

Paso 2. Explicación detallada del CMI

Resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos (Nogueira Rivera, 2002): comunicación de abajo-arriba y viceversa, definición de objetivos y vinculación con los incentivos. De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

No se debe olvidar que este proceso se debe realizar sobre la base de potenciar la responsabilidad social corporativa como una de las dimensiones esenciales a controlar y definitoria para lograr las metas organizacionales.

Etapa 3.2. Análisis de los elementos de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica constituye el elemento rector dentro del proceso de dirección estratégica, es la encargada de identificar la situación actual y justifica las decisiones a tomar igualmente propone elementos básicos para el seguimiento y la evaluación en términos de los resultados esperados de la política que se implementa.

Los elementos de la planificación estratégica que se analizarán en este paso son: misión, visión, factores clave de éxito, grupos de interés y valores compartidos.

3.2.1 Misión

Es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo o supramaximal. Debe caracterizarse por:

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Además, debe definir: el negocio o actividad, cuáles son sus metas principales, cuál es su filosofía corporativa.

3.2.2 Visión

Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el "Estado Deseado". Debe estar caracterizada por:

- Ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora aunque no imposible.
- Ser una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Con la definición de la visión se define lo que debe ser la organización en su estado mínimo aceptable.

Finalmente se retroalimentan visión y misión, o sea, se analiza si ambas son compatibles, si realmente la visión contribuye a la materialización de la misión y si está en manos de la entidad su logro. De no serlo, será necesario ajustar o repetir el proceso de elaboración de la misión. En caso extremo, es preciso preguntarse si la misión que se definió era adecuada.

También es imprescindible que las unidades de acción y direcciones estratégicas de trabajo estén en función de la visión y que condujeran lo más eficientemente posible a la misión identificada.

3.3.3 Valores compartidos

Es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

Se debe realizar la revisión de la misión, visión y valores compartidos, en la cual se emplearán técnicas como observación directa, revisión de documentos (caracterización empresarial, objetivos de trabajo anuales, entre otros.), entrevistas y encuestas. Los Anexos 2.7 , 2.8 y 2.9 proponen matrices y encuestas para la evaluación de la visión, misión y valores compartidos, respectivamente. Las matrices serán aplicadas al equipo de trabajo

3.3.4 Factores Claves

Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

Son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores.

Son aquellas fortalezas que al sumar la cantidad de oportunidades que permiten aprovechar y la cantidad de amenazas que atenúan, dan como resultado un mayor valor en el total, o sea aquellas que en el análisis DAFO obtuvieron un mayor valor; por lo tanto se impone seguir potenciándolas. Además son también aquellas debilidades que al sumar la cantidad de oportunidades que impiden aprovechar y la cantidad de amenazas que aumentan, dan como resultado un mayor valor en el total, o sea aquellas que en el análisis DAFO obtuvieron un mayor valor; por lo que se impone reducirlas o eliminarlas totalmente.

3.3.5 Grupos de Interés

Son aquellos grupos de personas e instituciones cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión. Pueden ser tanto externos como internos.

Es importante tener en cuenta que son todos los que puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de la Misión.

No deben confundirse con los Factores Clave.

Fase 4 Definición de objetivos sustentables

Etapa 4.1: Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos son las metas cuantitativas o medida de operaciones que se desea que ocurra en el futuro, es un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr. Es la estrategia que se traza para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Implica Qué quiero, Cuándo lo quiero y Dónde lo quiero. Los mismos deben ser:

- Convenientes, apoyan la Misión.
- Medibles, pueden cuantificarse.
- Factibles, posibles de lograr.
- Aceptables, adoptar el sistema de valores de los directivos.
- Flexibles, pueden ser modificados.
- Motivadores, al alcance de las personas.
- Comprensibles, sencillos y claros.
- Comprometedores, son obligatorios.

Tiene como finalidad el análisis de los objetivos estratégicos con vistas a la incorporación de los elementos de la responsabilidad social según corresponda la opción estratégica seleccionada por la empresa.

Etapa 4.2: Elaboración del Mapa Estratégico

Para la conformación del mapa estratégico se define el procedimiento específico de la figura 2.6.

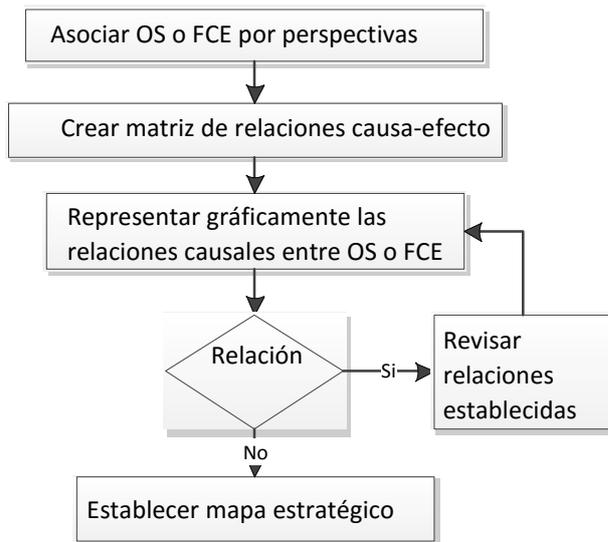


Figura 2.6 Procedimiento para la elaboración de los mapas estratégicos.
Fuente: elaboración propia

Asociar los objetivos estratégicos (OE) o FCE por perspectivas

Como primer paso se asocian los OE o FCE identificados en la estrategia a las perspectivas definidas para el CMI (figura 2.7).

Crear la matriz de relaciones causa-efecto

Para crear la matriz de relaciones causa-efecto se realizan las actividades siguientes:

- Crear una matriz cuadrada. Ordenar las perspectivas en orden ascendente en la matriz. Se le denomina orden ascendente a colocar en el nivel más alto a la perspectiva de los resultados deseados y en el más bajo la del nivel elemental de las causas. Las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton para organizaciones lucrativas se ordenan: aprendizaje y crecimiento, proceso internos, clientes, y financiera.

- Insertar los OE o FCE en cada perspectiva a la que están asociados. Ordenar por perspectiva los OE o FCE simplifica el trabajo porque las relaciones causa-efecto se establecen solo entre las que se encuentran en la misma perspectiva y las superiores, por lo que disminuye el trabajo a realizar.
- Marcar con una cruz donde se establecen relaciones causales entre los OE o FCE de las filas y los de las columnas, por ejemplo: incide el FCE de la fila x en el FCE de la columna y.

Representar gráficamente las relaciones causales entre OE o FCE

Para representar gráficamente las relaciones causales se realizan las actividades siguientes:

- Se colocan en un lienzo las perspectivas en el orden definido en la matriz.
- Se insertan los OE o FCE en sus perspectivas.
- Se trazan las flechas en las relaciones establecidas en la matriz donde el origen es el nodo de la fila y termina en el nodo de la columna.

Este paso permite la visualización del mapa estratégico en una versión inicial para realizar acciones de mejora.

Revisar las relaciones establecidas

La representación gráfica permite detectar posibles errores en el mapa estratégico: nexos secundarios (figura 2.8), relaciones causales establecidas mal

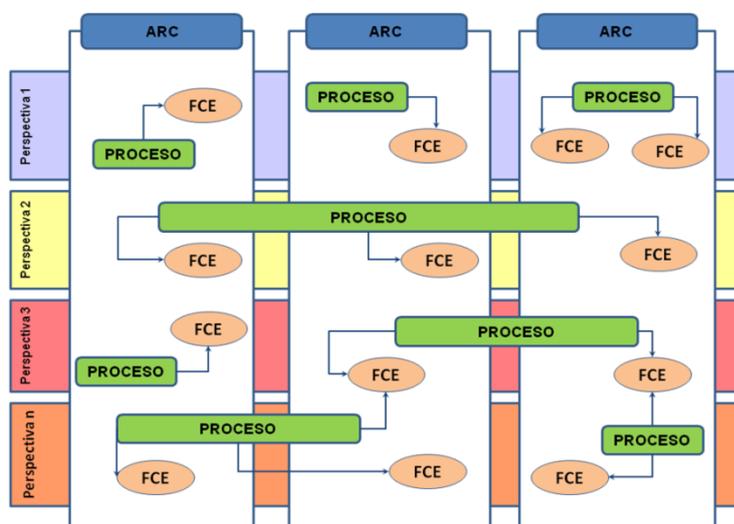


Figura 2.7 Relaciones entre ARC, FCE, procesos y las perspectivas del CMI.

Fuente: elaboración propia.

u otras que falten. Este paso contribuye a perfeccionar los resultados obtenidos y precisar el mapa estratégico en su versión final.

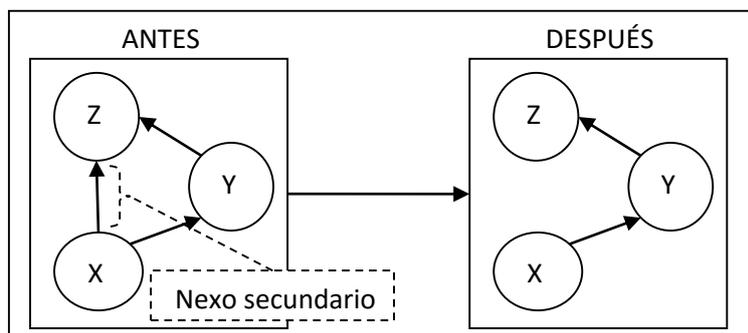


Figura 2.8. Ejemplo de nexo secundario.

Fuente: elaboración propia.

Establecer el mapa estratégico

La representación gráfica del mapa estratégico se perfecciona al ordenar a los nodos relacionados, acercarlos para mejorar la visualización y establecer el mapa estratégico de la organización.

Etapa 4.3 Definición de la arquitectura de indicadores

Se identifican los factores que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos y se construyen los indicadores para la medición de su cumplimiento.

Paso 1. Identificación de relaciones causa-efecto

Opcionalmente, se puede dividir el grupo en cuatro o cinco subgrupos, en dependencia de la opción estratégica que se aplique, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas, para determinar, en una sesión de trabajo con los responsables de cada subgrupo, los factores clave para la consecución de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y, por consiguiente, de la empresa; así como las relaciones causa-efecto entre ellos y un listado de los indicadores potenciales para medir la evaluación o consecución de cada factor clave.

Paso 2. Selección de indicadores

El CMI actúa bajo mecanismos de excepción; es decir, trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar

los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un período determinado. Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes.

Fase 5: Implantación

Se instituye el sistema de control a todos los niveles de la organización implicando a todos los procesos que tributarán con su actuar diario al cumplimiento de los objetivos estratégicos y los indicadores para su medición.

Etapa 5.1. Integración a todas las fases de la gestión

El CMI es parte de la gestión organizacional y está relacionado con todas las actividades gerenciales, por lo que una vez diseñado y concretado, deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de las organizaciones. Es decir, cada meta (precisada con un indicador), implica tener un plan para lograrla, un programa y un presupuesto. También debe usarse en la conducción del personal y su evaluación.

2.3 Sistema de información

Se define la información a ser compartida entre los procesos, así como el establecimiento de los flujos por los canales informativos. Se propone la automatización del CMI para contribuir al acceso a la información de todas las partes interesadas.

Paso 1. Diseño del sistema de información gerencial

Se propone la automatización del CMI para facilitar la gestión de la información concerniente al funcionamiento de la empresa. Para ello deberá tomarse en consideración los recursos y tiempo disponible en las organizaciones, el hardware y software disponibles y las posibilidades del uso intensivo de la Internet y la Intranet.

Paso 2. Establecimiento de flujos de información

Se debe establecer el sentido en el que transitará la información desde los procesos hacia la dirección de la entidad. De igual forma, se debe prever que la

información sobre las acciones de RSE llegue a los clientes, proveedores y otros grupos de implicados y que estos puedan interactuar con los directivos favoreciendo la retroalimentación.

Conclusiones parciales

1. El análisis de metodologías para la gestión de la RSE y la implementación de un CMI permitió identificar puntos de concordancia entre las mismas con relación a los atributos tratado además de identificar un conjunto de herramientas válidas a aplicar a tales efectos. No se evidencia una metodología para la concepción de un cuadro de mando integral que integre la responsabilidad social al actuar de una organización.
2. El procedimiento propuesto para la implementación de un cuadro de mando integral sustentable está estructurado en cinco fases, en las que se imbrican los procedimientos específicos para evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial, la determinación de la opción estratégica, la orientación al diseño y la elaboración de los mapas estratégicos. Estos conforman un instrumento metodológico útil para la construcción de un cuadro de mando integral con elementos de responsabilidad social empresarial.
3. La Matriz de integración del CMI y la RSE permite la selección de la opción estratégica más factible para la empresa en correspondencia con el NRSE y de implementación del CMI, abarcando desde una integración parcial hasta una total y dotando además a la empresa de una guía para la selección del número de perspectivas a utilizar.

Capítulo III: Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de Matanzas (EMPAI)

En el presente capítulo se aplica el procedimiento propuesto para la implementación de un cuadro de mando integral sustentable en la Empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de Matanzas (EMPAI).

Para la contextualización del estudio se realiza previamente una caracterización de la empresa.

3.1 Caracterización General de la Empresa

En el año 1977 como parte del proceso de reconstitución y reorganización del sistema empresarial cubano, se crea la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI) según la Resolución No. 61/76 del Ministerio de la Construcción (MICONS), con el objetivo de satisfacer la demanda de proyectos para el avance acelerado del proceso inversionista y dar respuesta a los planes de desarrollo constructivo de la provincia de Matanzas, fundamentalmente relacionados en esos primeros años con programas agropecuarios, educacionales, de salud, viviendas, viales, puentes y los desarrollos de infraestructura que llevaban implícitos.

Hasta inicios de la década del 90, la actividad principal de la EMPAI se basa en el trabajo manual de sus especialistas y técnicos. En julio de 1999, se perfecciona como empresa socialista estatal cubana. Desde su creación ha transitado por estadios diferentes, en un desarrollo y ascenso constante. La obtención del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en la edición 1999, aporta a la entidad un reconocimiento mayor a nivel nacional, y se posiciona desde ese momento como una organización de referencia en todo el país. Mayor aún es ese reconocimiento, a partir de que se convierte en la segunda empresa del país, la primera del Ministerio de la Construcción, y la primera también de la provincia de Matanzas en obtener la aprobación para la implantación del perfeccionamiento empresarial. Durante más de 35 años se ha desarrollado a la par del país y se ha mantenido entre las empresas líderes del sector.

Su objeto social incluye servicios de proyección/diseño, ingeniería, integrados de ingeniería, topografía o topo geodesia, consultoría aplicada a inversiones/obras y otros servicios. Los mismos se realizan para todo tipo de nueva inversión/obra, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de edificaciones, instalaciones y otros tipos de objetivos existentes; se ofrecen a empresas estatales, privadas o mixtas, de manera independiente o mediante asociaciones con entidades nacionales o extranjeras, con la participación e integración de las disciplinas de arquitectura, ingenierías, tecnológicas, artísticas, diseño industrial y otras ciencias y profesiones afines, según el alcance.

Los principales clientes de los servicios brindados por la entidad son:

- Turismo (Inmobiliaria, Arcos, Cadenas Hoteleras, Grupos de Turismo)
- Viales y puentes (Mitrans, Gob.Prov./Municipal)
- Viviendas y urbanismo (Dir.Viv.Prov./Municipal, organismos)
- Salud (Dir.Prov./Municipal Salud, Hospitales, otros centros de salud)
- Educación y deportes (Dir.Prov./Municipal Educación, otros centros de educación y deportes)
- Inversionistas de diferentes sectores.

La entidad tiene establecida su estrategia organizacional desde el año 1995 y anualmente realiza el ejercicio de planeación estratégica, donde se define y/o actualiza su razón de ser y la meta que se propone, así como los objetivos y acciones que se deben ejecutar para alcanzarla, los principales riesgos a los que se expone y los valores que deben caracterizar a sus miembros, a partir de la situación actual. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta de gestión y control que permite evaluar el cumplimiento de la estrategia a través de los indicadores claves definidos en el ejercicio estratégico. Se encuentra ubicado en la Intranet y permite alinear y comunicar los objetivos, así como el control mensual de los indicadores en los consejos de dirección.

La empresa cuenta con una plantilla total disponible de 206 trabajadores. Del total de trabajadores:

- 107 son hombres y 99 mujeres (Anexo 3.1).
- 26 tienen menos de 30 años, 33 están en el rango de 30 a 39 años, 39 están en el rango de 40 a 49 años, 68 están en el rango de 50 a 59 años y 40 tienen 60 o más años (Anexo 3.2).

La estructura adoptada por la entidad es matricial (Anexo 3.3), lo que le permite acometer como proyectos tanto sus servicios internos, como sus planes de mejora y desarrollo organizacional, lo que le brinda una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y un óptimo aprovechamiento de la fuerza técnica, pues los especialistas se mueven en función de las necesidades de la programación que se elabora para cada proyecto a partir de la casa matriz que se encuentra en el Ingeniero Principal de la Dirección Técnica y de Desarrollo.

Fase 1. Preparación del estudio

Etapa 1.1. Creación del equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de trabajo se tuvo en cuenta todos los pasos del procedimiento referenciado en el capítulo anterior y los siguientes aspectos cualitativos para la selección inicial:

- Experiencia
- Conocimiento
- Especialidad
- Comprometimiento con la problemática

1. Se confecciona en listado inicial de los posibles candidatos (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Listado inicial de los posibles expertos

Cargos	Nombre y apellidos
Director General	MSc.Ing. Jorge L. Hernández Rodríguez
Director Adjunto	Ing. Raidel Martínez González
Director Operaciones	Arq. Miguel Félix Palacios Rivera
Director Técnico y Desarrollo	Ing. Pedro A. Hernández Delgado
Director Gestión Capital Humano	Lic. José Ernesto Zamora Rodríguez

Director Contabilidad y Finanzas	Lic. Miguel A. Carballo Garrido
Ingeniero Principal	MSc.Ing. Héctor Alfonso Pérez
EP Viales y Topografía	Ing. Yunior Hurtado Castellanos
Esp. Ciencia y Técnica	Dr.Ing. Orlando Santos Pérez

Fuente. Elaboración propia.

1. Se solicita a cada candidato una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, para evaluar sus niveles de conocimientos en el control de gestión y la RSE (tabla 3.2).

Tabla 3.2. Valoración sobre el nivel de experiencia que poseen los candidatos

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jorge L. Hernández Rodríguez									x	
Raidel Martínez González							x			
Miguel Félix Palacios Rivera								x		
Pedro A. Hernández Delgado								x		
José Ernesto Zamora Rodríguez						x				
Miguel A. Carballo Garrido							x			
Héctor Alfonso Pérez								x		
Yunior Hurtado Castellanos						x				
Orlando Santos Pérez						x				

Fuente. Elaboración propia.

2. A partir de la tabla anterior se calcula el coeficiente de conocimiento o información (K_c) como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Cálculo del coeficiente de conocimiento o información (K_c)

Candidatos	$K_c = \frac{n}{10}$
Jorge L. Hernández Rodríguez	0.9
Raidel Martínez González	0.7
Miguel Félix Palacios Rivera	0.8
Pedro A. Hernández Delgado	0.8
José Ernesto Zamora Rodríguez	0.6
Miguel A. Carballo Garrido	0.7
Héctor Alfonso Pérez	0.8
Yunior Hurtado Castellanos	0.6
Orlando Santos Pérez	0.6

Fuente. Elaboración propia.

3. Para la elaboración de este paso se les pide a los candidatos seleccionados que marquen con una cruz su valoración sobre los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (K_a) del tema logístico (tabla 3.4).

Tabla 3.4. Valoración de los expertos sobre las seis fuentes de argumentación o fundamentación. (A: alto, M: medio, B: bajo)

Candidatos	Fuentes de argumentación
------------	--------------------------

	1			2			3			4			5			6		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Jorge L.	x			x			x			x			x			x		
Raidel	x			x			x					x	x			x		
Miguel F.		x		x				x				x		x			x	
Pedro A.		x			x			x				x		x			x	
José E.	x				x				x			x			x		x	
Miguel A.		x			x			x				x	x					x
Héctor	x			x			x					x	x				x	
Yunior			x			x		x				x		x			x	
Orlando		x				x	x			x				x			x	

Fuente. Elaboración propia.

4. A partir de los aspectos reflejados en la tabla anterior, se contrastan los resultados con los valores de la tabla patrón 2.1, descrita en el capítulo anterior, para cada valor seleccionado por los candidatos.
5. Con la información obtenida numéricamente sobre las fuentes de argumentación se procede a calcular el Coeficiente de argumentación o fundamentación mediante la ecuación 2.2 (tabla 3.5).

Tabla 3.5. Coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka)

Candidatos	Fuentes de argumentación						Ka
	1	2	3	4	5	6	
Jorge L. Hernández Rodríguez	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05	1
Raidel Martínez González	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05	1
Miguel Félix Palacios Rivera	0.20	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9
Pedro A. Hernández Delgado	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
José Ernesto Zamora Rodríguez	0.30	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9
Miguel A. Carballo Garrido	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
Héctor Alfonso Pérez	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05	1
Yunior Hurtado Castellanos	0.10	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.5
Orlando Santos Pérez	0.20	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.6

Fuente. Elaboración propia.

6. Con ambos coeficientes calculados Kc y Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de competencia (K) a través de la ecuación 2.3 (tabla 3.6).

Tabla 3.6. Coeficiente de competencia de los expertos

Candidatos	Kc	Ka	K	Nivel de competencia
Jorge L. Hernández Rodríguez	0.9	1	0.95	Alto
Raidel Martínez González	0.7	1	0.85	Alto
Miguel Félix Palacios Rivera	0.8	0.9	0.85	Alto
Pedro A. Hernández Delgado	0.8	0.8	0.80	Alto
José Ernesto Zamora Rodríguez	0.6	0.9	0.75	Medio
Miguel A. Carballo Garrido	0.7	0.8	0.75	Medio
Héctor Alfonso Pérez	0.8	1	0.90	Alto
Yunior Hurtado Castellanos	0.6	0.5	0.55	Medio
Orlando Santos Pérez	0.6	0.6	0.60	Medio

Fuente. Elaboración propia.

Para completar la selección de los miembros del grupo de trabajo, cada uno clasificado según su nivel de competencia, se aplica la expresión 2.4, para obtener la cantidad de expertos necesaria para aplicar el procedimiento de la investigación.

Los parámetros que se escogieron por el autor fueron: error máximo a tolerar en el juicio de los expertos del 1% ($p=0.01$), nivel de precisión de ($i=0.095$), nivel de confianza del 99% ($K=6.6564$). El cálculo arroja que se necesitan ocho expertos y se escogerán según el coeficiente de competencia de los mismos. El resultado definitivo de los expertos seleccionados se muestra en la tabla 3.7. Una vez informado a los expertos seleccionados, se llevó a cabo la capacitación con el objetivo de ampliar sus conocimientos referentes a la investigación en desarrollo. Además, se explican las técnicas de trabajo en grupo a seguir en las próximas tareas a realizar

Tabla 3.7. Listado de expertos seleccionados para el estudio, donde Ei son los expertos

Ei	Nombre y apellidos	Cargo
1	Jorge L. Hernández Rodríguez	Director General
2	Raidel Martínez González	Director Adjunto
3	Miguel Félix Palacios Rivera	Director Operaciones
4	Pedro A. Hernández Delgado	Director Técnico y Desarrollo
5	José Ernesto Zamora Rodríguez	Director Gestión Capital Humano
6	Miguel A. Carballo Garrido	Director Contabilidad y Finanzas
7	Héctor Alfonso Pérez	Ingeniero Principal
8	Orlando Santos Pérez	Esp. Ciencia y Técnica

Fuente. Elaboración propia.

Etapa 1.2. Diagnóstico estratégico

En esta etapa se toma como referencia una investigación paralela realizada en la misma entidad para elaboración de la planificación estratégica con elementos de responsabilidad social. Como parte de la misma se realiza la Matriz DAFO la cual quedó conformada de la siguiente manera (Figura 3.1).

MATRIZ DAFO		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						Subtotal	Total	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6			
																Subtotales
		Posibilidades de trabajo con inversión extranjera	Posicionamiento geográfico favorable	Implementación de los sistemas de pago salarial vinculados a los resultados	Informatización del país.	Programa de cambio de matriz energética del país.	Proceso de autonomía desarrollado en el país para la	Carencia en el mercado de suministros y servicios.	Crisis energética nacional.	Mejores ofertas de empleo para profesionales y técnicos.	Recrudescimiento del bloqueo económico y la situación	Afectaciones por el cambio climático.	Afectaciones por la situación epidemiológica.			
		FORTALEZAS						F-O	Estrategia Defensiva						F-A	
		Estrategia Ofensiva							Estrategia Defensiva							
F1	Capital humano competente, motivado, con experiencia y reconocimiento dentro y fuera de la empresa.	5	5	4	5	4	5	28	3	3	3	4	3	4	20	48
F2	Prestigio y liderazgo de la empresa.	5	5	3	3	3	4	23	3	3	3	3	2	2	16	39
F3	Fortaleza económico-financiera soportada en la suficiente cartera de servicios con clientes fidelizados.	5	5	5	5	4	5	29	3	3	4	4	3	3	20	49
F4	Cultura organizacional enfocada a la excelencia soportada en un SIG efectivo.	5	5	4	4	3	4	25	3	3	4	3	3	3	19	44
F5	Capacidad innovadora y de desarrollo	5	5	4	5	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	51
F6	Capacidad técnica instalada en la dirección del ingeniero principal	5	5	5	4	3	4	26	3	3	3	3	3	4	19	45
Subtotal		30	30	25	26	21	26	158	19	19	21	21	18	20	118	
		DEBILIDADES						D-O	Estrategia de Supervivencia						D-A	
		Estrategia de Reorientación							Estrategia de Supervivencia							
D1	Dificultades en el proceso de topografía.	5	4	4	3	2	4	22	1	1	2	1	1	1	7	29
D2	Insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas	5	4	4	5	4	4	26	3	2	3	2	1	4	15	41
D3	Envejecimiento del personal técnico más calificado en algunas áreas.	4	3	3	4	3	4	21	1	1	2	2	0	3	9	30
D4	Déficit y obsolescencia del transporte automotor y equipos de clima.	3	3	3	2	2	4	17	1	4	3	2	1	2	13	30
D5	Insuficiente sistematicidad en la transmisión del conocimiento de los profesionales de mayor calificación a especialistas de nueva	5	4	4	4	3	3	23	0	1	3	2	0	3	9	32
D6	Insuficiente disponibilidad de CL.	4	4	3	5	4	5	25	5	4	4	4	3	4	24	49
Subtotal		26	22	21	23	18	24	134	11	13	17	13	6	17	77	
Total		56	52	46	49	39	50		30	32	38	34	24	37		

Figura 3.1 Matriz DAFO

Fuente: elaboración propia

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se puede establecer que:

El cuadrante de mayor puntuación fue el de la estrategia Ofensiva (158 puntos), por lo que ésta será la estrategia de la EMPAI para los próximos cuatro años, siguiendo el plan de acciones propuesto para cada uno de los entrecruzamientos de la matriz, confeccionado utilizando como método las entrevistas personales a cada Jefe de Área, que a su vez son expertos de la investigación.

La Oportunidad más aprovechable son las Posibilidades de trabajo con inversión extranjera (56 puntos) y la menos aprovechable el programa de cambio de la matriz energética del país (39 puntos).

La Amenaza que más puede ser combatida es las mejores ofertas de empleo para profesionales y técnicos (38 puntos) y la que menos puede atenuarse es la que produce las afectaciones por cambio climático (24 puntos).

La Fortaleza que podría tener un impacto más positivo sobre Oportunidades y Amenazas es la capacidad innovadora y de desarrollo (51 puntos) y la que menor impacto tendría sería el prestigio y liderazgo de la empresa (39 puntos).

La Debilidad que superándola tendría mayor impacto positivo sobre Oportunidades y Amenazas corresponde a la insuficiente disponibilidad de CL (49 puntos) y la que menor impacto tendría sería las dificultades en el proceso de topografía (29 puntos).

Fase 2. Selección de la opción estratégica.

Etapa 2.1. Evaluación del NRSE

El NRSE obtenido en la investigación paralela realizada de conjunto con esta tesis de diploma fue de 83,41%, lo cual se puede clasificar como alto.

Etapa 2.2. Valoración del nivel de implementación del CMI

Se aplicó la lista de chequeo propuesta en el capítulo anterior para la valoración del nivel de implementación del CMI (Tabla 3.8).

Tabla 3.8. Lista de chequeo para la valoración del nivel de implementación del CMI en la EMPAI

Ítems	Si	No
La empresa tiene diseñado el CMI	X	
El CMI constituye una herramienta de control	X	
El CMI se encuentra actualizado	X	

Los empleados dominan el CMI	X	
Se controla periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el CMI	X	
La planeación estratégica se controla mediante un CMI	X	

Fuente: elaboración propia

El nivel de implementación del CMI en la EMPAI puede considerarse alto, este resultado avala el trabajo que se viene desarrollando con la herramienta por la empresa la cual le utiliza desde el año 2005.

Etapa 2.3. Determinación de la opción estratégica.

Con los resultados obtenidos en las etapas anteriores se pudo determinar que la EMPAI presenta un NRSE y un nivel de implementación del CMI altos lo cual la ubica en el cuadrante IV de la Matriz de integración para una opción estratégica de Integración Total.

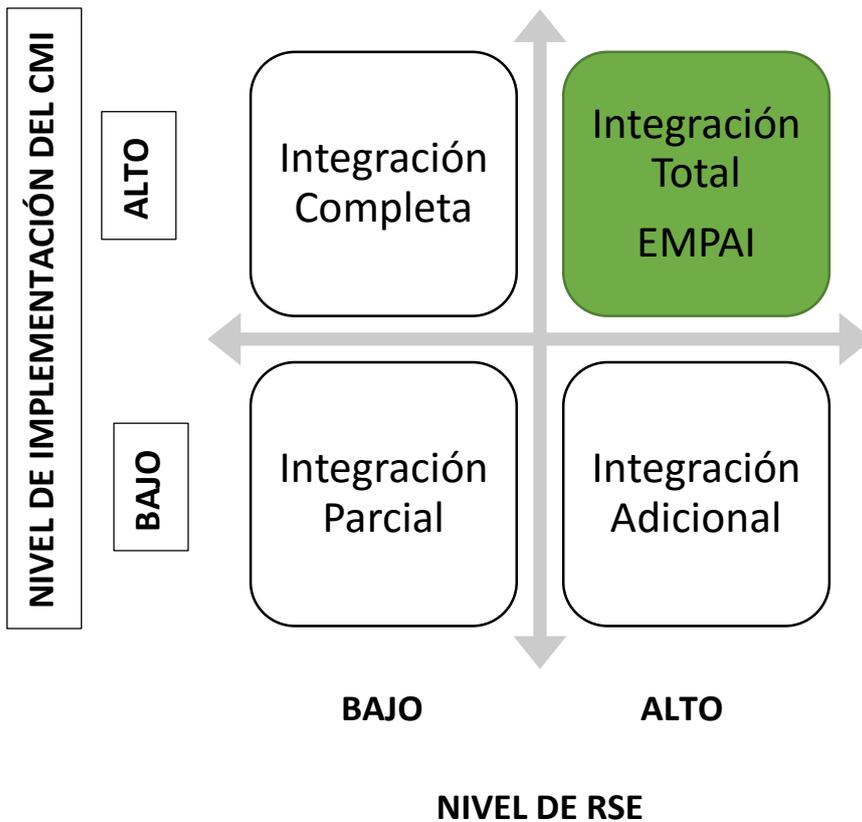


Figura 3.2: Matriz de integración CMI y RSE para la EMPAI
Fuente: elaboración propia.

Fase 3. Introducción al diseño

Etapa 3.1. Orientación al diseño

El equipo de trabajo optó por diseñar e implementar el CMI para toda la empresa en general y a continuación cada uno de los procesos tributarán a los objetivos e indicadores por perspectivas.

La capacitación inicial a los miembros del equipo se efectuó mediante seminarios específicos sobre aspectos generales y perspectivas del CMI incluyendo la nueva perspectiva de responsabilidad social a incorporar, debido a que todos los integrantes debían poseer conocimientos generales del tema y el objetivo del mismo.

Etapa 3.2. Análisis de los elementos de la planificación estratégica

Debido a que la investigación realizada paralelamente a la presente tesis de diploma integra la responsabilidad social a la planificación estratégica de la EMPAI, a continuación se muestran los principales elementos definidos en la misma los cuales ya tienen incorporados aspectos relacionados con la sociedad y el medioambiente.

Misión: Satisfacer las expectativas de los clientes que necesiten proyectos de arquitectura, ingeniería, servicios ingenieros y consultoría, basados en la gestión de ciencia, tecnología e innovación, la efectividad y alto valor agregado de nuestro sistema integrado de gestión y la responsabilidad social, distinguiéndonos por la experiencia y profesionalidad del capital humano.

Visión: Somos una empresa innovadora y socialmente responsable, enfocada a la satisfacción plena de los clientes, ofreciendo servicios de diseño e ingeniería de excelencia, con un crecimiento gradual en el mercado internacional y de referencia en la implementación de un sistema de gestión integrado, contando con un capital humano competente y motivado, tecnología de avanzada y fortaleza económico financiera que nos permite una alta capacidad de respuesta.

Factores Claves:

- Situación política-económica internacional.

- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos.
- Políticas económicas y de desarrollo social del país y de la provincia.
- Regulaciones y normativas estatales.
- Innovación tecnológica y gestión del conocimiento.
- Situaciones excepcionales naturales y epidemiológicas.
- Inversiones para el turismo.
- Mercado y competencia.
- Encadenamientos productivos.

Grupos de Interés: Se definieron en las sesiones de trabajo los grupos de interés, cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión, por lo que es importante para la empresa tenerlos identificados y que conozcan qué queremos de ellos.

Grupos de interés Internos

- Profesionales, técnicos, trabajadores y cuadros
- Órganos de Dirección Colectiva
- Factores del centro (Comité y Núcleos del PCC, Comité de Base UJC, Buró y Secciones Sindicales)
- Sección de Base Unaicc, Anec y Anir

Grupos de interés externos

- Clientes y proveedores
- Oace
- Universidades e Institutos
- Entidades de regulación, control y certificación
- Otras instituciones afines dentro y fuera del país
- Colaboradores
- Competidores y aliados
- Comunidad
- Organizaciones políticas y de masas
- Familia de trabajadores

Fase 4. Definición de objetivos sustentables e indicadores

Etapa 4.1. Análisis de objetivos estratégicos

Se elaboraron un total de nueve objetivos estratégicos, los mismos están distribuidos por perspectivas. Teniendo en cuenta la opción estratégica adoptada por la empresa se incluyen en todas las perspectivas elementos relacionados con la gestión social y ambiental y además se adiciona una quinta perspectiva con un objetivo estratégico: Lograr el reconocimiento como empresa socialmente responsable.

Etapa 4.2 Elaboración del Mapa Estratégico

En cada perspectiva se reflexionó lo siguiente:

- Responsabilidad Social: ¿Cómo deben vernos nuestros trabajadores y los miembros de la comunidad que nos rodea?
- Financiera: ¿Cómo debe vernos el propietario, que es el Estado como representante de todo el pueblo?
- Clientes: para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes y colaboradores?
- Procesos Internos: para satisfacer a nuestros clientes y colaboradores, ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- Aprendizaje y Crecimiento: para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de gestionar la empresa, aprender y crecer?



Figura 3.3. Mapa estratégico de la EMPAI 2022-2023

Fuente: elaboración propia

Etapa 4.3. Definición de la arquitectura de indicadores

Se determinaron los indicadores clave, que permitirán conocer en qué medida se alcanza cada objetivo. Como resultado se obtuvo 34 de indicadores que conforman el CMI.

Se realizaron sesiones de trabajo, en grupos divididos por cada perspectiva. Inicialmente se expusieron los indicadores y se inició el debate para así determinar la forma de calcularlos, el período en que sería conveniente medirlo, las metas a alcanzar y los responsables por cada uno.

A continuación, se exponen las perspectivas, los objetivos, los indicadores con su forma de medición y las acciones que responden a la estrategia trazada.

PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL			
O.E. N°1. Lograr el reconocimiento como empresa socialmente responsable.			
Indicadores	Criterio de medición		
1.1 Resultado de la encuesta sobre empresa socialmente responsable.	≥ 3,5 Bien < 3,0 Mal	<3,5 Regular	
1.2 Cumplimiento del plan de acción.	≥ 90% Bien <70% Mal	<85% Regular	
Estrategia			
Búsqueda de credibilidad en los trabajadores, grupos de interés y en la comunidad, mediante la definición del contenido y alcance del compromiso social y ambiental de la empresa y su divulgación.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
1.1 Elaborar un plan de acción con las tareas a realizar que tributen al cumplimiento del objetivo trazado.	Esp. Mercadotecnia	30 Enero	Humanos
1.2 Diseñar la encuesta a aplicar para evaluar el reconocimiento como empresa socialmente responsable.	Esp. Mercadotecnia	30 Marzo	Humanos
1.3 Informar y comunicar internamente y hacia el exterior nuestro compromiso social y acciones realizadas.	Esp. Comunicación	Al cierre de trimestre	Humanos, financieros
1.4 Definir presupuesto que respalde el compromiso social.	Director General	30 Enero	Humanos, financieros

PERSPECTIVA FINANCIERA			
O.E. N°2. Mejorar la fortaleza económica-financiera.			
Indicadores	Criterio de medición		
2.1 Cumplimiento de las utilidades antes de impuestos.	≥100% Bien <100% Mal		
2.2 Cumplimiento del plan de ventas totales.	≥100% Bien <100% Mal		
2.3 Cumplimiento del plan coeficiente salario medio/valor agregado.	≤ 100 Bien >100 Mal		
2.4 Índice de liquidez.	≥1Bien < 1 Mal		
2.5 Efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar.	≥ 90% Bien < 90% Mal		
2.6 Captación de MLC.	≥ 5000 MLC Bien <5000 MLC Regular		
Estrategia			
Consolidación de una sólida posición económica-financiera previendo los impactos del comportamiento negativo de los indicadores económicos, preservando la confiabilidad de la información y con oportunidad			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
2.1 Dictaminar por auditores externos certificados, que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados y expresan de forma razonable la situación económica y financiera de la empresa, con un adecuado control interno.	Director Contab/Finan	30 abril	Humanos, financieros
2.2 Elaborar el presupuesto de gasto a partir de un análisis crítico de las necesidades objetivas que demanda el plan..	Director Contab/Finan	30 Enero	Humanos, financieros
2.3 Analizar el cumplimiento del plan de ventas semanalmente en el Consejo de Producción y adoptar medidas si hay desviaciones..	Director Operaciones	4º viernes / cada mes	Humanos

2.4 Mantener el 100 % de las cuentas por cobrar vencidas, conciliadas y reclamadas. Controlar en la Junta de Administración.	Director Operaciones	4º viernes / cada mes	Humanos
2.5 Cumplir al 100% el monto planificado de impuesto sobre las utilidades y aporte por el rendimiento de la inversión en las fechas establecidas o convenidas.	Director Contab/Finan	Enero-diciembre	Humanos, financieros
2.6 Realizar el pago al fisco en las fechas de bonificación. Revisar en la Junta.	Director Contab/Finan	Cierre de trimestre	Humanos, financieros
2.7 Utilizar el préstamo bancario a corto plazo para cubrir los déficits temporales de efectivo. Chequear en la Junta de Administración.	Director Contab/Finan	Según proceda	Humanos, financieros
2.8 Utilizar el préstamo bancario a largo plazo para financiar las inversiones de inmovilizados cuando las fuentes no sean suficientes. Chequear en la Junta de Administración.	Director Contab/Finan	Según proceda	Humanos, financieros
2.9 Dar cumplimiento o respuestas al 100 % de los planteamientos de los trabajadores en las diferentes etapas de consulta de propuesta del plan anual	Director Contab/Finan	Según proceda	Humanos
2.10 Informar y evaluar mensualmente en las asambleas con los trabajadores el cumplimiento de los principales indicadores del plan y los presupuestos y los planes de medidas para corregir las desviaciones.	Director Contab/Finan	Según proceda	Humanos

PERSPECTIVA CLIENTE

O.E. N°3. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo e interno.

Indicadores:	Criterio de medición
3.1 Índice de percepción del cliente externo mediante encuesta de calidad percibida.	≥ 4,4 Bien ≥3,9 Regular < 3,9 Mal
3.2 Cumplimiento de la contratación de las solicitudes aprobadas de los servicios.	≥ 85% Bien ≥70% Regular <70% Mal
3.3 Cumplimiento del Plan de promoción y comunicación.	≥ 85% Bien ≥70% Regular <70% Mal
3.4 Índice de gestión de la comunicación	≥ 7 Bien ≥4 Regular < 4 Mal
3.5 Índice de clima laboral y motivación.	≥ 4 Bien ≥3.8 Regular <3.8 Mal

Estrategia:

Perfeccionamiento del proceso de negocios y mercadotecnia con rentabilidad, enfocado hacia la satisfacción del cliente externo, interno y partes interesadas, insertados en el mercado nacional e internacional y una comunicación eficaz.

Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
3.1 Crear nuevas ofertas de servicios y mejoras en los existentes, en base al proceso de innovación propio, resultante del análisis profundo del mercado. Brindar información en el Consejo de Dirección.	Esp. Desarrollo	Abr. Jul. Oct. Dic.	Humanos, financieros
3.2 Obtener información del cliente y partes interesadas sobre las obras terminadas, atendiendo a dos de los atributos reconocidos en la distinción de una organización: funcionalidad y calidad. (Validación)	Esp. Mercadotecnia	Según proceda	Humanos, financieros

3.3 Buscar trabajos que nos aporten MLC, en el país o exportando nuestros servicios. Informar en el Consejo de Dirección.	Esp. Mercadotecnia	Mensual	Humanos, financieros
3.4 Mantener actualizado el registro de aprobación y cierre de los contratos, elaborando información para el Comité de Contratación	Esp. Mercadotecnia	Mensual	Humanos
3.5 Elevar la visibilidad e impacto en el boletín Somos EMPAI como parte de la gestión de la información y quehacer diario de EMPAI.	Esp. Comunicación	Bimensual	Humanos, financieros
3.6 Actualizar el Manual de Gestión de la Comunicación y controlar que se cumpla lo establecido. Informar en el Consejo de Dirección.	Esp. Comunicación	Abr. Jul. Oct. Dic.	Humanos
3.7 Mantener informados a los trabajadores de los cambios que ocurren en el sistema empresarial.	Esp. Comunicación	Según proceda	Humanos
3.8 Ampliar la cartera de proveedores existentes para tener mayor posibilidad de contratación de suministros. Información Trimestral a la Junta de Administración.	Dtor. Aseguramiento	Mar. Jun. Sep. Dic.	Humanos
3.9 Aplicar la encuesta al 90% de los clientes externos. Informar resultados en el Consejo de Dirección.	Esp. Mercadotecnia	Jun. Dic.	Humanos, financieros
3.10 Diferenciar en la encuesta el nivel de percepción que los clientes tienen de los servicios DIP.	Esp. Mercadotecnia	Jun. Dic	Humanos, financieros

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
O.E. N°4. Mantener la eficacia del Sistema Integrado de Gestión.			
Indicadores:	Criterio de medición		
4.1 Mantener la eficacia del Sistema Integrado de Gestión	≥ 95% Bien Mal	≥85% Regular	<85%
4.2 No Conformidades cerradas en tiempo (auditorías internas, externas y otras).	≥100% Bien Mal	≥85% Regular	<85%
4.3 Mantener la certificación del SIG con avances.	≥100% Bien	<100% Mal	
4.4 Cumplimiento de los indicadores de comportamiento ambientales referidos a la Estrategia Ambiental 2022-2026.			
4.4.1 Controlar que en los diseños de los indicadores referidos al uso de sistemas de ahorro de agua, de energía y energía renovable.	≥ 95% Bien Mal	≥90% Regular	<90%
4.4.2 Cumplimiento de los Indicadores referidos a la eficiencia energética y el ahorro de agua.	≥ 90% Bien Mal	< 90% Regular	>100
4.4.3 Cumplimiento de los Indicadores referidos a la recuperación de materias primas y el recape de neumáticos.	≥100% Bien Mal	≥90% Regular	<90%
Estrategia			
Consolidación de una imagen empresarial con calidad percibida superior por clientes, trabajadores y partes interesadas logrando la mejora continua en la aplicación de las normas certificadas y con una cultura del ahorro.			

Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
4.1 Garantizar la auditoría de la ONN dos veces al año.	EP Calidad	Feb. Sep.	Humanos, financieros
4.2 Programar las auditorías internas a todos los procesos y controlar su cumplimiento.	EP Calidad	Ene. Mensual	Humanos
4.3 Controlar el cierre de las no conformidades detectadas por auditorías internas o externas e informarlo al Comité de Prevención y Control.	EP Calidad	Mensual	Humanos
4.4 Controlar la implantación de los aspectos identificados en la lista de chequeo derivada de la Tarea Vida y el convenio Onure Empai para garantizar los aspectos medioambientales, de eficiencia energética y seguridad.	Esp. Ambiental	Mensual	Humanos, financieros
4.5 Mantener actualizado el registro de los CTP, CTE, VF (verificación final) y el Informe del cierre de los proyectos y servicios que se terminan en el mes.	EP Calidad	Mensual	Humanos
4.6 Seguir por la relación de servicios en proceso, el cumplimiento de los controles necesarios en cada una de las etapas del servicio. Informar situación en el Consejo de Producción.	EP Calidad	Mensual	Humanos
4.7 Controlar el cumplimiento del ahorro de recursos energéticos, agua, recuperación de materias primas y neumáticos.	EP Calidad	Mensual	Humanos, financieros
4.8 Aspirar al Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.	EP Calidad	Según proceda	Humanos, financieros

O.E. N°5. Elevar la excelencia en los servicios prestados.

Indicadores	Criterio de medición
5.1. Cumplimiento de cronogramas de prestación de los servicios contratados.	≥100 Bien, <100 Mal.
5.2 Calidad de los proyectos.	
5.2.1 Índice de Calidad de Proyecto.	≥ 95% Bien ≥90% Regular <90% Mal
5.2.2 Cumplimiento de Controles Técnicos de Proyecto	≥ 100% Bien ≥90% Regular <90% Mal

Estrategia

Contratación de los valores planificados en el año brindando servicios con calidad que satisfagan las expectativas del cliente, alcanzando mayores niveles de productividad y mantenernos como empresa líder y de referencia nacional.

Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
5.1 Controlar resultados de los compromisos contractuales y dar solución a las desviaciones detectadas. Consejo Producción.	Dtor. Operaciones	Semanal	Humanos
5.2 Realizar balances de carga capacidad integrales en los talleres de diseño, para potenciar trabajos importantes para la empresa y para identificar los problemas presentes en el cumplimiento de los compromisos contraídos y resolverlos.	Dtor. Operaciones	Según proceda	Humanos
5.3 Elaborar plan de acción para mejorar la actividad de topográfica y chequearlo semanalmente así como evaluar los resultados de la alianza estratégica con Geocuba.	Ingeniero Principal	Semanal	Humanos
5.4 Definir acciones que permitan que en las necesidades de proyectos del MINTUR, nuestra empresa juegue un rol importante.	Dtor. Operaciones	Semanal	Humanos

5.5 Realización de las reuniones de implicados por especialidad.	Ingeniero Principal	2 veces al año	Humanos
5.6 Realizar Controles de Autor al 100% de las obras en ejecución según lo pactado y cumplir lo normado con relación a los informes y al seguimiento de los problemas detectados.	Dtor. Operaciones	Según proceda	Humanos, financieros
5.7 Implantar el nuevo sistema de precios y organizar la actividad de presupuesto. Presentar resultados al Consejo de Dirección.	Ingeniero Principal	Mar. Jun. Sep. Dic.	Humanos
5.8 Comprobar el cumplimiento de la lista de chequeo ambiental, de seguridad y salud, energía y agua en los controles técnicos y la verificación final. Dejar evidencias en las actas de los controles técnicos. Presentar resultados en el Consejo de Producción.	Ingeniero Principal	Mensual	Humanos
O.E. N°6. Mejorar la gestión de la información científico-técnica, el desarrollo tecnológico y la utilización de las TICs.			
Indicadores:	Criterio de medición		
6.1 Cumplimiento de los servicios de ICT.	≥ 100% Bien ≥90% Regular <90% Mal		
6.2 Cumplimiento del Plan de Desarrollo Informático.	≥ 100% Bien ≥90% Regular <90% Mal		
Estrategia			
Consolidando un eficaz sistema de gestión del conocimiento y gestión documental, con la introducción y desarrollo de tecnologías de avanzada, manteniendo la presencia en las redes sociales (WhatsApp, Telegram, YouTube, Facebook, Twitter) y perfeccionando nuestra página Web.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
6.1 Elevar la visibilidad e impacto de la revista de Arquitectura e Ingeniería certificada en el Registro Nacional de publicaciones Seriadas de Cuba e indexada en varios sitios, como parte de la gestión del conocimiento. Ver resultados en la Junta de Administración de mayo y octubre.	Dtor. Técnico y Desarrollo	2º viernes may. oct.	Humanos
6.2 Perfeccionar el mecanismo de cierre de proyectos, que incluye la salva de toda la documentación digital (en el servidor y en CD) y la conservación de la grafica y escrita. Informar en el Consejo de Producción al cierre de cada mes los servicios terminados que no han llegado al archivo.	J' Grupo ICT	Mensual	Humanos
6.3 Adquirir el equipamiento tecnológico que soporte las redes y la conectividad, la salvaguarda de los proyectos e informaciones y agilice la producción. Informar resultados en Junta de Administración.	Dtor. Aseguramiento	Mar. Jun. Sep. Dic.	Humanos, financieros
6.4 Identificar con la Osde softwares que se puedan adquirir por esa vía.	EP Informática	Feb.	Humanos, financieros
6.5 Implementar un plan de capacitación para cuadros, funcionarios y trabajadores que les permita asimilar las TICs en función de la comunicación y el desarrollo.	Dtor. Capital Humano	Primer trimestre	Humanos
6.6 Establecer un procedimiento para la generación de contenido a nivel de empresa y la interacción de todos en las redes sociales.	EP Calidad	Jun.	Humanos
6.7 Establecer el procedimiento para la actualización y mejora constante de los sitios WEB.	EP Calidad	Jun.	Humanos
O.E. N°7. Mejorar la efectividad de la gestión logística.			

Indicadores:	Criterio de medición		
7.1 Cumplimiento del Plan de inversiones y compras.			
7.1.1 Cumplimiento del plan de inversiones, construcción y montaje.	≥ 90% Bien <70 Mal	>70% Regular	
7.1.2 Cumplimiento del Plan de insumos y equipamiento.	≥ 90% Bien <70 Mal	>70% Regular	
7.2 Cumplimiento del plan de mantenimiento general (edificaciones, transporte, medios informáticos, otros equipos)	≥100% Bien <85% Mal	≥85% Regular	
7.3 Tiempo de Cobertura según existencia de los productos claves en almacén.	3 meses Bien 1 mes Mal	2 meses Regular	
7.4 Disponibilidad Técnica del Transporte Automotor.	≥ 85% Bien <70% Mal	≥70% Regular	
Estrategia			
Garantizando un sistema logístico interno eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades del proceso productivo y la atención a hombre.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
7.1 Ampliar la cartera de proveedores evaluados para tener mayor posibilidad de contratación de suministros.	Dtor. Aseguramiento	Primer trimestre	Humanos, financieros
7.2 Garantizar la adquisición del plan de inversiones aprobado según Estudios de Factibilidad, priorizando los equipos de transporte, climatización y equipamiento tecnológico. Chequeo mensual en Junta de Administración	Dtor. Aseguramiento	2º viernes cada/mes	Humanos, financieros
7.3 Chequear mensualmente las soluciones que se le van dando a las problemáticas de los equipos automotores.	Dtor. Aseguramiento	3º miércoles cada/mes	Humanos, financieros
7.4 Eliminar inventarios de productos ociosos y mantener los de lento movimiento requeridos por la producción y el desabastecimiento del mercado. Informar en la Junta de Administración.	Dtor. Aseguramiento	2º viernes mar. jun. sep.	Humanos

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
O.E. N°8. Perfeccionar el desempeño de la empresa estatal socialista y el funcionamiento del sistema de control interno.			
Indicadores	Criterio de medición		
8.1 Cumplimiento de lo legislado referido al ordenamiento empresarial, económico y social.	100% Bien <100% Mal		
8.2 Cumplimiento auditorías externas satisfactorias o aceptables.	100% Bien <100% Mal		
8.3 Nivel de cumplimiento del Sistema de control interno.	≥ 98% Bien >90% Regular <90% Mal.		
Estrategia			
Consolidando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, avanzando en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que contribuyan a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas de los cuadros y funcionarios.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
8.1 Aplicar de inmediato todas las medidas que se aprueben y que favorezcan el desarrollo de la empresa y sus trabajadores.	Dtor. General	Según proceda	Humanos

8.2 Realizar análisis mensuales del cumplimiento del plan anual en el marco de las Juntas de Administración y Consejo de Dirección; determinando las desviaciones, causas y medidas correctoras.	Dtor. General	Mensual	Humanos
8.3 Actualizar el plan de prevención de riesgos con la participación de los trabajadores de cada área y asegurar los riesgos que puedan ser transferidos.	Dtor. Adjunto	Mar.	Humanos, financieros
8,4 Elaborar el Plan de Auditorías Internas incluyendo las del Auditor Interno, los autocontroles y las del Sistema Integrado de Gestión.	Dtor. Adjunto	Ene	Humanos
8.5 Mantener actualizado con la Guía de Autocontrol de la Contraloría el Sistema Matricial de Control Interno y que se responda por los usuarios (funcionarios y cuadros) dos veces al año.	Dtor. Adjunto	Mar. Sep.	Humanos
8.6 Mantener actualizado el expediente de Acciones de Control Externas.	Dtor. Adjunto	Todo el año	Humanos
8.7 Consolidar el trabajo con los cuadros y reservas, así como el de la defensa, seguridad y protección. Informar en el Consejo de Dirección.	Dtor. General	Mar. Jun. Sep.	Humanos

O.E. N°9. Optimizar la competencia del personal así como la atención al hombre.

Indicadores	Criterio de medición		
9.1 Cumplimiento del plan de capacitación y su impacto positivo.	≥ 95% Bien >90% Regular < 90% Mal.		
9.2 Cumplimiento del plan de seguridad y salud en el trabajo.	≥ 95% Bien >90% Regular < 90% Mal.		
9.3 Cumplimiento de las acciones de atención al hombre.	≥100% Bien ≥90% Regular <90% Mal		
Estrategia			
Consolidación de un trabajo que coloque al hombre como centro de la organización con una efectiva y consciente participación en la planificación, regulación, gestión y control de la empresa, según lo acordado en el convenio colectivo de trabajo, en un clima laboral adecuado, con estabilidad laboral, bien remunerado, alta preparación y continua actualización. de los colectivos laborales.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
9.1 Elaborar plan de capacitación para los nuevos profesionales incorporados a la empresa vinculados con los profesionales de experiencia próximos a jubilación.	Dtor. Capital Humano	Ene.	Humanos
9.2 Definir nuevos conocimientos requeridos por la introducción de tecnologías de avanzada y tendencias cambiantes del entorno y programar su impartición. Informe al Consejo de Dirección.	Dtor. Capital Humano	Mar. Sep.	Humanos, financieros
9.3 Garantizar la capacitación y entrenamiento en la tecnología BIM a los EP y sus homólogos.	Dtor. Capital Humano	Todo el año	Humanos
9.4 Identificar las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes que trabajan en la empresa y vincularlas a las necesidades de la Organización.	Dtor. Capital Humano	Abr. Oct.	Humanos
9.5 Revisar mensualmente los sistemas de pago para comprobar que estén en correspondencia con la riqueza creada, los resultados alcanzados y el trabajo aportado.	Dtor. Capital Humano	Mensual	Humanos

9.6 Implantar las medidas de bioseguridad aprobadas en función de la situación epidemiológica del momento.	Dtor. Capital Humano	Diario	Humanos, financieros
9.10 Mantener el convenio de trabajo con el Policlínico del área para la atención a los trabajadores.	Dtor. Capital Humano	Ene.	Humanos
O.E. N°10. Alcanzar y sistematizar los niveles de innovación y desarrollo propuestos.			
Indicadores	Criterio de medición		
10.1 Cumplimiento del plan de Ciencia y Técnica.	≥100% Bien ≥90% Regular <90% Mal		
10.2 Soluciones al banco de problemas tecnológicos seleccionados.	≥ 85% Bien ≥70% Regular <70% Mal		
10.3 Cumplimiento del plan de desarrollo.	≥100% Bien ≥90% Regular <90% Mal		
Estrategia			
Perfeccionamiento de la gestión del conocimiento, caracterizada por la solución de los problemas a través de I+D+i, la aplicación de los resultados alcanzados y su generalización.			
Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
10.1 Actualizar el banco de problemas de la empresa.	EP Desarrollo	Mar.	Humanos
10.2 Elaborar una cartera de proyectos de desarrollo que satisfaga el banco de problemas identificados y chequear su cumplimiento.	EP Desarrollo	Abr.	Humanos, financieros
10.3 Involucrar a los jóvenes en proyectos donde puedan demostrar su creatividad con la guía de profesionales de experiencia.	EP Desarrollo	Ene.	Humanos, financieros
10.4 Identificar temas para tesis de grado de los estudiantes de Ingeniería Industrial, que den respuesta a problemas de la gestión empresarial.	EP Desarrollo	Ene.	Humanos
10.5 Identificar temas para tesis de grado de los estudiantes de Ingeniería Civil que den respuesta a problemas de la producción. CD abril	EP Desarrollo	Ene	Humanos
10.6 Registrar en el CENDA los trabajos realizados que se seleccionen. Informar situación al cierre del trimestre en Junta de Administración.	EP Desarrollo	Abr.Jul.Oct.	Humanos, financieros
10.7 Organizar el Forum Empresarial en colaboración con la Anir y presentar ponencias que den respuesta al banco de problemas. Revisar en Junta de mayo.	EP Desarrollo	Junio	Humanos, financieros

Fase 5. Implantación

En enero de 2022 se inicia la implementación del CMI, y a los efectos de este trabajo de investigación se muestran los resultados hasta el mes de noviembre. Constituye un acuerdo del Consejo de Dirección realizar el análisis de la gestión empresarial a través del CMI en cada Consejo, mostrando el mismo en tiempo real, ya que en el salón de reuniones de la empresa hay conexión a la red y se puede mostrar en la pantalla. Para socializar la información al resto de los trabajadores se les dio acceso a través de la intranet, donde pueden visualizar en la portada del documento el comportamiento del mes en curso de los indicadores y acceder a las cascadas.

Además pueden revisar la Planificación Estratégica y acceder mediante un vínculo establecido a sus propios Objetivos Individuales, que tributan al cumplimiento de la estrategia de la organización. Con el apoyo del sistema de alerta temprana se pudo analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque causa-efecto que permitió profundizar en los motivos de las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchaban bien (color verde), sobre todo aquellos que se encontraban cercanos al límite inferior del intervalo establecido. También el hecho de poder mostrar las cascadas, permitió a todos los miembros visualizar las causas de la desviación y los efectos que producía, por lo que el análisis y adopción de medidas fueron mucho más efectivos.

Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento propuesto en la EMPAI Matanzas permitió la implementación de un cuadro de mando integral sustentable, a partir de la implementación de los procedimientos de apoyo y las herramientas utilizadas.
2. Se determinó que la opción estratégica a utilizar por la EMPAI para la integración del CMI y la RSE es una integración total, lo cual implica la creación de una quinta perspectiva para evaluar la responsabilidad social y su inclusión en las restantes.
3. Se diseñó el mapa estratégico de la empresa, así como los indicadores y acciones para cada una de las perspectivas del CMI
4. En la EMPAI se implementa el CMI Sustentable y se evalúa periódicamente su cumplimiento como acuerdo del consejo de dirección de la entidad, esto permite la implicación de todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la retroalimentación.

Conclusiones

1. El estudio del marco teórico referencial sobre RSE y CMI, permitió profundizar en sus antecedentes y en la actualidad de estos temas en el mundo de hoy, enfrentado a desafíos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.
2. Luego de analizar diversas metodologías y procedimientos para la gestión de la RSE y la implementación del CMI, se propuso un procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable
3. El CMI permitió traducir la estrategia global de la empresa en objetivos e indicadores, utilizando las perspectivas Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, Financiera y Responsabilidad Social interrelacionadas entre sí, a través de relaciones causa-efecto, a los cuales se les pudo dar un seguimiento eficaz y obtener estadios superiores de desarrollo (hasta el cierre de octubre, 2009), mostrando el día a día de la empresa a través de la intranet y analizando en los Consejos de Dirección mensuales, el comportamiento, para adoptar las medidas que permitieron rectificaciones necesarias.
4. Se logró socializar entre los trabajadores la estrategia a través del CMI, permitiendo el acceso a través de la intranet, de la portada con el cumplimiento de los indicadores del mes y también a las cascadas con los detalles del mismo en tablas y gráficos, así como el acceso también a sus objetivos individuales que tributan a la estrategia empresarial.

Recomendaciones

1. Continuar dirigiendo los Consejos de Dirección en la EMPAI a partir del CMI, fortaleciéndose la cultura empresarial en este sentido.
2. Divulgar entre los trabajadores de la EMPAI el acceso al CMI, con el objetivo de lograr una adecuada retroalimentación y recibir las sugerencias que puedan aportar.
3. Continuar potenciando el software que sigue el procedimiento utilizado y sirve de soporte informático al CMI.
4. Completar el diseño e implantación del CMI al Segundo Nivel dentro de la estructura de la EMPAI.

Bibliografía

Guía de responsabilidad social, (2010). <https://ongawa.org/wp-content/uploads/2016/08/RSC-Documento-Final-para-PRINT-vfinal.pdf>

Accountability 1000 (1999).
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=accountability+1000&btnG=#d=gs_qabs&t=1667921933409&u=%23p%3Dev8_DRtlu9EJ

Accountability, S. (2008). 8000. *Social Accountability International, New York*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615000487>

Aciar, D. K. (2019). *Análisis de indicadores de Responsabilidad Social Empresaria como instrumento de gestión en Argentina*
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17314>

Acuña-Moraga, O., Severino-González, P., Garrido-Véliz, V., & Martin-Fiorino, V. (2020). Consumo sustentable y responsabilidad social. Una visión convergente que contribuye al desarrollo sustentable. *Interciencia*, 45(8), 384-389.
<https://www.redalyc.org/journal/339/33964324005/33964324005.pdf>

Alami, S., & Boussetta, M. (2017). Management control and performance of the Moroccan hospital: Modeling by structural equations. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 2(3).
<https://revues.imist.ma/index.php/REMSES/article/view/8858>

Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa* (Publication Number Tesis en el repositorio de Ingeniería Industrial) [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose A. Echevarría"]. La Habana.

Alvarado Herrera, A. (2019). Atención al gap entre RSE percibida y esperada por los empleados: una nueva aproximación estratégica. *Dirección y Organización*(67), 5-21.
<https://revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/539>

Amat, J., & Mayorga, D. A. C. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 5-11.

Análisis DAFO. (2015). <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

- Araña-Rodríguez, W. (2015). La responsabilidad socio-ambiental de las empresas mineras cubanas. *Ciencia & Futuro*, 5(3), 63-75. http://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista_estudiantil/article/view/1165
- Avila Gracia, T., & Negrín Sosa, E. (2008). Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones. *Documento presentado en CD de Monografías del*. https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=aspectos+de+inter%C3%A9s+sobre+los+sistemas+de+gesti%C3%B3n+y+control+de+la+informacion&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1668041890015&u=%23p%3DUo_iNwWzIcsJ
- Barrio Fraile, E. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico. *Questiones publicitarias*, 1(22), 59-68. <https://www.raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/v1-n22-barrio>
- Benavides González, L. (2013). *Modelo de Dirección Estratégica para el CAP de Matanzas* [Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Matanzas]. Cuba. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=modelo+de+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+para+el+Cap+de+matanzas&btnG=#d=gs_qabs&t=1668043989577&u=%23p%3DiZ3f_S95JysJ
- Betancourt Abio, R. (2016). La responsabilidad social empresarial en Cuba. *Revista estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina*, 4(2), 34-43. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322016000200003
- Betancourt López, J. M., & Sánchez Batista, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos de la Dirección*, 9(2), 122-138. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552015000200008&script=sci_arttext&tlng=en
- Bombino Rodriguez, I. (2015). *Plan de Acción de Comunicación para potenciar el ámbito interno de la RSE en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=plan+de+acci%C3%B3n+de+comunicaci%C3%B3n+para+potenciar+el+%C3%A1mbito+interno+de+la+RSE&btnG=#d=gs_qabs&t=1668044759579&u=%23p%3DdZ_5TI7CsBkJ
- Burguet Lago, I., Rodríguez Rabelo, A., & Jorge Chacón, D. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(1), 116-126.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992019000100116&script=sci_arttext&tlng=en

Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

Calderín Abad, Y. (2018). Joven Club de Computación y Electrónica ante el desarrollo de la cultura digital del país https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=joven+club+de+computaci%C3%B3n+y+electr%C3%B3nica+ante+el+desarrollo+de+la+cultura+&btnG=#d=gs_qabs&t=1667919961089&u=%23p%3DkS_6N8SUB3MJ

Cantabria, U. d. (2014). Definición de alternativas estratégicas.

Caro Méndez, C. G., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de NAYARIT. *Proyecciones*(13), 002. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/96704>

Castelló Taliani, E. (2016). IMPACTO DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 85-101.

Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus* Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. https://www.academia.edu/download/33961168/Tesis_Raul_Comas_Rodriguez.pdf

Conti, C. A. (2001). *Dirección Estratégica* (6ta Edición ed.). https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica.+Carlos+conti+2001&btnG=#d=gs_qabs&t=1667922220847&u=%23p%3D14UjFRBKYv8J

Corzo Sánchez, Y., & Vega Falcón, V. (2008). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Varadero*. [Tesis de diploma Universidad de Matanzas].

Chávarry Marín, C. C., & Vásquez Cabanillas, D. K. (2016). Diseño e implementación de un cuadro de mando integral, para mejorar la gestión

de clientes en la sucursal del baz oficina-chepén.
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3793>

David, F. R. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta edición ed.).
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrategica&ots=i0CYK0rB7_&sig=p70NGmYyjhnbM2ke-BGEQz1Lr8g

de la Cruz, L. V., & Delgado, F. M. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(10), 211-230.

de la Cuesta González, D., María, M., & Cueto Cedillo, D. C. (2021). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*. Editorial UNED.
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=zXxKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica+de+la+responsabilidad+social+corporativa&ots=SrGD_1qaN1&sig=U7KP9sY_tRGIS P59WjgLTJXegrc

de Oca, L. T. M., Rodríguez, M. D. O., León, A. M., Rivera, D. N., & Rodríguez, J. N. O. (2019). ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES CUBANAS SOBRE CONTROL DE GESTIÓN, SISTEMAS INFORMATIVOS Y SU VÍNCULO CON EMPRESAS DE PROYECTOS DE LA CONSTRUCCIÓN. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 4(3), 31-42.

Déniz, M. d. I. C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of business ethics*, 56(1), 27-41.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas*.
https://scholar.google.es/scholar?cluster=17746925428077804091&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1667923398000&u=%23p%3DO7rsS6a-SfYJ

Dönmez-Maç, S., Okutan, S., Metin, O., & Aydın-Turan, Ş. (2019). Evolution of traditional philanthropy to corporate social responsibility: The overview of the context and practices in Turkey. *Bilgi Dergisi*, 21(1), 210-231.
<https://www.academia.edu/download/77493801/884866.pdf>

Dotres Zúñiga, S., & Sánchez Paz, N. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de riesgo en inversiones constructivas. *Avances*, 22(2), 170-182.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925386>

- Draft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage. https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=la+experiencia+del+liderazgo&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1667925075516&u=%23p%3DG BvYHC9454J
- Duque Orozco, Y. V., Cardona Acevedo, M., & Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 178-206. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200009
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio. *Ingeniería Industrial y Turismo. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. MSc*, 7-80. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=contribuci%C3%B3n+al+control+de+gesti%C3%B3n+para+empresas+de+campismo+popular+soportado+en+una+plataforma&btnG=#d=gs_qabs&t=1668044417411&u=%23p%3DjX2GBDTvYcgJ
- Europea, C. E. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (Vol. 366). CEE. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=libro+verde%3A+fomentar+un+marco+europeo+para+la+responsabilidad+social+de+las+empresas&btnG=#d=gs_qabs&t=1667922631651&u=%23p%3DAjCemkojMLcJ
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Sistema de gestión ética, (2008). <https://riunet.upv.es/handle/10251/15469>
- Fraile, E. B., & Jiménez, A. M. E. (2015). La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los públicos de interés: los casos de Unilever y Nestlé. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*(11), 26-39.
- Galarza López, J., & Almuñías Marrero, J. L. (2007). *Apuntes sobre Dirección Estratégica*.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=apuntes+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica.+Galarza+Lopez+3007&btnG=

Galego-Álvarez, I., Formigoni, H., & Antunes, M. T. P. (2014). Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 12-27. <https://www.scielo.br/j/rae/a/RGBDVsqS9St7WXZbqvcRHyH/abstract/?lang=en>

Gallardo Vázquez, D., & Sánchez Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*(38). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/878>

García Gómez, D. A. (2021). *Modelo para la gestión de almacenes de medicamentos e insumos médicos en instalaciones hospitalarias* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría"]. La Habana, Cuba.

García, J. R., & Díaz, M. M. (2014). *Planificación turística y desarrollo sostenible*. Septem Ediciones.

Gardberg, N. A., Zyglidopoulos, S. C., Symeou, P. C., & Schepers, D. H. (2019). The impact of corporate philanthropy on reputation for corporate social performance. *Business & Society*, 58(6), 1177-1208. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650317694856>

Giner Fillolo, A., Maganto López, J., & Ripoll Feliú, V. (2006). La contabilidad de gestión en el sistema portuario español. *La eficiencia en el gobierno y la gestión de la mediana empresa*, 80. <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista76/76.pdf#page=80>

González Blanco, A. (2015). Relación entre la contabilidad financiera y la responsabilidad social corporativa. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/46470/file_1.pdf?sequence=1

González González, P., & Bermúdez Rodríguez, T. (2011). A gerencia de Bens Intangíveis em empresas de software aplicando o processo de análise por hierarquias e o quadro de comando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(2), 89-104. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000200007&script=sci_abstract&tlng=pt

- Gutiérrez, M. S., Pérez, M. G., & García, C. V. (2016). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río. *Avances*, 18(4), 345-353.
- Gutiérrez, N. L. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y ACTUALIDAD Autores e información del artículo.
- Haro, E. F. G., Páez, A. L. C., & Moreno, I. C. O. (2016). La innovación y la competitividad en países de América Latina: un análisis de los fundamentos teóricos del crecimiento (2001-2010). *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10.
- Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. *Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*, Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=contribuci%C3%B3n+a+la+gesti%C3%B3n+y+mejora+de+procesos+en+instalaciones+hospitalarias+del+territorio+matancero&btnG=#d=gs_qabs&t=1668042493047&u=%23p%3Ds291pcpo1TYJ
- Hernández Torres, M. (1998). *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica* [Tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=procedimiento+de+diagn%C3%B3sticos+para+el+control+de+gesti%C3%B3n+aplicado+en+una+industria&btnG=#d=gs_qabs&t=1667921826293&u=%23p%3DTmptONWOzXMJ
- Herrera Masó, J. R., Calero Ricardo, J. L., González Rangel, M. Á., Collazo Ramos, M. I., & Travieso González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1), 1-11.
<http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/4711>
- Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., & Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información tecnológica*, 31(2), 253-266.
- Iñiguez Valgañón, P. (2018). Diseño de un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica de la San Silvestre Logroño 2018. <http://revistapai.ucm.cl/article/view/309>
- Izquierdo, F. J. P., & Raventós, L. T. (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Ciencias de la Dirección.

Izquierdo Morán, A., Baque Villanueva, L., Carrión Hurtado, L., & Benalcázar Paladines, M. (2021). Método para la toma de decisiones sobre la creación de empresas para estudiantes del área de administración y de estudios administrativos. *Revista Conrado*, 17(83), 167-173. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2074>

[Record #194 is using a reference type undefined in this output style.]

Jain, A., Kansal, M., & Joshi, M. (2021). New development: Corporate philanthropy to mandatory corporate social responsibility (CSR)—a new law for India. *Public Money & Management*, 41(3), 276-278. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2020.1714280>

Jaquinet-Espinosa, R., Frías-Jiménez, R. A., Frías-Pedroso, L., Nogueira-Rivera, D., & García-Gutiérrez, B. N. (2015). Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 70-81. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000100008&script=sci_arttext&tlng=en

Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>

Kaplan, & Norton, D. P. (1996). *The balance scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)* (3ra ed.). Ediciones Gestión 2000 S.A.,.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. <http://ebook.com/book=the-balanced-scorecard/1999.01>.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral. https://www.academia.edu/download/43658111/cmi_norton_y_kaplan.pdf

Kasperskaya, Y. (2006). *Essays on causal performance measurement models* [Universitat Pompeu Fabra]. España.

KsiężaK, P., & FischBach, B. (2017). Triple bottom line: The pillars of CSR. *Journal of corporate responsibility and leadership*, 4(3), 95-110. <https://apcz.umk.pl/JCRL/article/download/JCRL.2017.018/14857>

Lao León, Y. O., Pérez Pravia, M. C., & Marrero Delgado, F. (2016). Procedimiento para la selección de la Comunidad de Expertos con técnicas multicriterio *Ciencias Holguín*, 22(1), 1-16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181543577003>

Lledó Balaguer, S. (2013). Importancia de la Dirección Estratégica en la empresa. *Revista de la Asociación Española de Dirección y Organización de Empresas*, 2(4), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817924>

Llivipuma, M. R. P., Álvarez, J. C. E., & Zurita, C. I. N. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144.

Machado Noa, N. (2003). *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal* [Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana]. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=procedimiento+para+el+perfeccionamiento+del+control+de+gesti%C3%B3n.+ap&btnG=#d=gs_qabs&t=1667923514101&u=%23p%3DuB5zLVkaY64J

Machado Noa, N., García Fleites, A., & Castellanos Castillo, J. (2003). El cuadro de mando integral, como medida de desempeño estratégico. *Centro Coordinador Estudios de Dirección*, 5. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=el+cuadro+de+mando+integral%2C+como+medida+de+desempe%C3%B1o+estrategico&btnG=#d=gs_qabs&t=1667923574379&u=%23p%3DriuixhBrShMJ

Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, 42(1), 115-128.

Maignan, I., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European journal of marketing*, 39(9/10), 956-977. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560510610662/full/html>

- Malleuve-Martínez, A., Alfonso-Robaina, D., Lavandero-García, J., & Ramos-Díaz, V. C. (2018). Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). *DYNA*, 85(207), 297-305. <https://addi.ehu.es/handle/10810/29835>
- Marín-González, F., Pérez-González, J., Senior-Naveda, A., & García-Guliany, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científicotecnológica utilizando el coeficiente K para la selección de expertos. *Información Tecnológica*, 32(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000200079>
- Marín Calahorro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Editorial Fragua. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=responsabilidad+social+corporativa+y+comunicacion&btnG=#d=gs_qabs&t=1668042134623&u=%23p%3DeroOivUBd_YJ
- Martínez Bravo, M. C., Sádaba Chalezquer, C., & Serrano Puche, J. (2018). Desarrollo de competencias digitales en comunidades virtuales: un análisis de "ScolarTIC". *Prisma Social: revista de investigación social*(20), 129-159. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/72073>
- Martínez Cumbreira, J. (2015). *Los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Visión desde el ordenamiento jurídico y el sistema empresarial cubano* Tesis de Máster. Universidad de Oriente]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=los+sistemas+de+gesti%C3%B3n+de+la+seguridad+y+salud+en+el+trabajo.+Visi%C3%B3n+desde+el+ordenamiento&btnG=#d=gs_qabs&t=1668044894675&u=%23p%3Dz4pS3y25GKwJ
- Martínez, J. P., & Hernández, M. E. F. (2018). Procedimiento para el perfeccionamiento del proceso de control de gestión en empresas del sector forestal. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(2), 198-208.
- Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.
- Melo Pereira, P. H. d. S., Andrade dos Santos, E. A., Dutra Sallaberry, J., & José Monteiro, J. (2020). Orientação à responsabilidade social corporativa: um estudo sobre fatores influenciadores. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 14(3), 78-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7630738>

- Mellado, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000100003&script=sci_arttext
- Mendoza Pérez, M. J. (2019). *La responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral*. Fundación Universidad de América]. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7866>
- Menguzzato Boulard, M., & Renau Piqueras, J. J. (2012). *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+la+empresa+menguzzato&btnG=#d=gs_qabs&t=1668043107340&u=%23p%3DNvZonWAKFsMJ
- Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. *Trabajo presentado AECA. Diciembre. España*. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=marco+conceptual+de+la+responsabilidad+social+corporativa&btnG=#d=gs_qabs&t=1667924004910&u=%23p%3DyjA42uzo36oJ
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 1-25. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Naranjo Gil, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gaceta Sanitaria*, 24(3), 220-224. <https://scielo.isciii.es/pdf/gsv/v24n3/original7.pdf>
- Navarro, G., Boero, P., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Baeza, M., & Espina, Á. (2012). Valores y actitudes socialmente responsables en universitarios chilenos. *Calidad en la Educación*(36), 123-147. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652012000100004&script=sci_arttext&tIng=en
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2019). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. *L'anàlisi estratègica de l'entorn*. https://adadeconsulting.com/revista/wp-content/uploads/Ocio_52.pdf
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba].

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=modelo+conceptual+y+herramientas+de+apoyo+para+potenciar+el+control+de+gesti%C3%B3n+en+las+empresas+cubanas&btnG=#d=gs_qabs&t=1667923042774&u=%23p%3Df-B9Xn98ZXcJ

O'riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9662-y>

Ocampo, A. R. (2009). Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco. *Contribuciones a la Economía*(2009-05).

Olivera Calderón, O. (2011). Gestión por procesos, Chile. Recuperado. <http://www.procesoschile.com>, 2011

Olivera Rodríguez, C. A. (2007). Ejercicio Estratégico: Guía para el Facilitador. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Ejercicio+estrat%C3%A9gico%3A+Gu%C3%ADa+para+el+facilitador&btnG=#d=gs_qabs&t=1668041725696&u=%23p%3DVqbeDvij-sYJ

Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 190. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=tecnolog%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+integrada+de+los+procesos+en+universidades.+aplicaci%C3%B3n+en+la+universidad+de+Holgu%C3%ADn+&btnG=#d=gs_qabs&t=1668044528430&u=%23p%3DljkzUxApfZMJ

Oviedo Rodríguez, M. (2018). *Modelo conceptual y su procedimiento general para la planificación y el control de las Instituciones de Educación Superior* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=modelo+conceptual+y+su+procedimiento+general+para+la+planificaci%C3%B3n+y+el+control+de+las+instituciones&btnG=#d=gs_qabs&t=1668046202614&u=%23p%3D_vbWvoilgKYJ

Padilla Muñoz, J. A. (2015). *Elaboración del cuadro de mando integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" de la provincia de Chimborazo* [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/5570>

- Pérez-Carballo, Á., Pérez-Carballo, J., & Vela Sastre, E. (1992). *Principios de gestión financiera de la empresa* (A. Madrid, Ed.). https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=principios+de+gesti%C3%B3n+financiera+de+la+empresa&btnG=#d=gs_qabs&t=1667921410000&u=%23p%3DPcWKYmtUzugJ
- Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas.]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=contribuci%C3%B3n+al+control+de+gesti%C3%B3n+en+elementos+de+la+caden+a+de+suministros.+Modelo+y+procesimientos&btnG=#d=gs_qabs&t=1667925000484&u=%23p%3D4DsZuGEJ-BMJ
- Pimentel Villalaz, L. (2012). *Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica*. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica.+Introducci%C3%B3n+al+concepto+de+Planificaci%C3%B3n+estrategica&btnG=#d=gs_qabs&t=1668043633697&u=%23p%3DLoUUI5pTkQQJ
- Pita, G. E. C. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva. El Análisis de las Fuerzas Competitivas*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Michael+porter+1997&btnG=#d=gs_qabs&t=1667921578994&u=%23p%3Deyel4Z3NMiMJ
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92. https://www.academia.edu/download/39684170/Porter_Business_Case_for_CSR.pdf
- Poveda-Santana, I. (2013). El desarrollo sostenible a nivel empresarial. *Ciencia en su PC(1)*, 100-111. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181326400008.pdf>
- Puggioni, D., & Stefanou, S. E. (2019). The value of being socially responsible: A primal-dual approach. *European Journal of Operational Research*,

- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(43), 23-32. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000100003
- Revathy, B. (2012). Corporate social responsibility—an implementation guide for business. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(2), 15-31. <https://www.academia.edu/download/38710205/FEJPBV6N2P2.pdf>
- Ríos, M., Guevara, N., Álvarez, J., & Castro, M. (2019). Responsabilidad Social Empresarial. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(91), 10-10. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/115>
- Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., & Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3), 222-235.
- Rivera, D. N., León, A. M., & Rivera, C. N. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación.
- Riverón Rodríguez, G., Delgado Tornés, A. N., Sánchez Martínez, Y., & Díaz Rosabal, E. M. (2020). Un acercamiento a la cultura digital en la sociedad cubana actual.(Revisión). *Roca. Revista científico-educacional de la provincia Granma*, 16(1), 1015-1027. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=un+acerca+miento+a+la+cultura+digital+en+la+sociedad+cubana+actual&btnG=#d=gs_qabs&t=1668047899030&u=%23p%3DbX0uDdvzZvsJ
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, J., & Ganga-Contreras, F. (2018). La Relación entre Selectividad, Dotación de Profesores y Tasa de Titulación en Educación Superior: Un Estudio Empírico Del Estado De California. *Interciencia*, 43(4), 249-255.
- Rodríguez Gutiérrez, P. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras de Depósito en España: Análisis desde el punto de vista de la información sobre stakeholders suministrada y sus determinantes. <https://helvia.uco.es/handle/10396/10627>
- Ronda Pupo, G. A. (2012). *Administración Estratégica*. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=HPHhBAAAQBAJ&oi=fnd>

&pg=PP1&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+&ots=drINr9GqKB&sig=MksAc8TEkKV4BcVC3BuKtKQ9XTk

Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. A. (2003). *Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.* (Vol. 19).

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+integrada.+%C2%BFC%C3%B3mo+integrar+los+niveles+estrat%C3%A9gico%2C+t%C3%A1ctico+y+operativo&btnG=#d=gs_qabs&t=1667923823606&u=%23p%3DrwxggcDZOm8J

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.

Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”. *Business & Society*, 42(2), 169-201. <https://doi.org/10.1177/0007650303042002002>

Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>

Sánchez, A., & Ocampo, E. D. (2017). La responsabilidad social y medio ambiental de la empresa: una perspectiva desde Cuba. *Revista Responsabilidad Social Empresarial*, 15-40.

Santos Pérez, O. (2020). *Instrumento metodológico para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. Aplicación en la ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=instrumento+metodol%C3%B3gico+para+la+gesti%C3%B3n+de+accesibilidad+y+movilidad+en+centros+historicos&btnG=#d=gs_qabs&t=1668048111212&u=%23p%3DFtCKNDn6Rv8J

Savina, T. N. (2016). The institutionalization of the concept of corporate social responsibility: opportunities and prospects. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/29488>

Sengupta, K., Abdel-Hamid, T., & Van Wassenhove, L. N. (2008, Enero-Febrero 2008). The experience trap. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2008/02/the-experience-trap/ar/1>

- Severino-González, P., & Gaete Quezada, R. (2019). Análisis bibliométrico de la producción científica sobre responsabilidad social en universidades chilenas. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/6799>
- Severino González, P. (2017). Responsabilidad social empresarial y conductores de valor: análisis de empresas chilenas que publican informes de sustentabilidad. *Multidisciplinary Business Review*, 10(1), 20-34. <https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/301>
- Soto Alemán, L., & Batista Torres, J. (2020). La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. *Revista IUS*, 14(45), 55-79. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472020000100055&script=sci_arttext
- Suárez, F. M., & González, M. F. (2017). Análisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista de Economía & Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561*, 100-110. <https://34.232.194.9/ojs/index.php/REYA/article/view/33>
- Vassal, J. (1978). Controle de Gestion et styles de commandement. 14-22. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=PASCAL7930089066>
- Vieites Rodríguez, R. (2009). Cómo elaborar el análisis DAFO.
- Villa, E. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en Universidades* Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas ...]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=procedimiento+para+el+control+de+gesti%C3%B3n+en+universidades&btnG=#d=gs_qabs&t=1668041542225&u=%23p%3DZNwdGubik4IJ
- Villa González del Pino, E. M., Pons Murguía, R. Á., & Bermudez Villa, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospectiva*, 12(1), 21-29. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000100003
- Villalbí, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., Camprubí, E., Cusí, M., Rodríguez-Montuquín, P., & Armengol, J. M. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 21, 60-65. https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/gv/v21n1/originales_breves2.pdf

- Viteri Moya, J. R. (2012). *Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba].
https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=modelo+y+procedimiento+para+gestionar+la+responsabilidad+social+universitaria.+Aplicacion+en+la+facultad+de+Ciencias+de+la+Ingenier%C3%ADa+&btnG=#d=gs_qabs&t=1668043903636&u=%23p%3D66US8M65xM8J
- Wong On Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(363–377). www.elsevier.com/locate/aos
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+gesti%C3%B3n+por+procesos%3A+Su+papel+eimportancia&btnG=#d=gs_qabs&t=1667922021199&u=%23p%3D2vXRynGMIFYJ
- Zuniga-Jara, S., Pérez, M. P., & Vargas, C. (2011). Un cuadro de mando integral para una empresa del sector minero Chileno. *Panorama Socioeconómico*, 29(42), 44-61. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39922246003.pdf>

Anexos

Anexo 1.1. Definiciones de Dirección Estratégica.

Autor	Definición
Porter (1997)	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización acoplada de manera apropiada con el ambiente donde se desenvuelve.
Conti (2001)	Desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes.
Draft (2006)	La Dirección Estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.
Olivera Rodríguez (2007)	Un proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un futuro deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo.
Ronda Pupo (2012)	La Dirección Estratégica se entiende como el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.
Menguzzato Boulard and Renau Piqueras (2012)	Estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.2 Definiciones de responsabilidad Social Empresarial

Autor	Definiciones
González Blanco (2015)	La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa
Europea (2001)	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus grupos de interés
Raufflet (2010)	Conjunto de medidas voluntarias que tienen por finalidad responder y/o preceder a lo que se requiere de las empresas por parte del entorno social.
Poveda-Santana (2013)	Cumplimiento con la visión más extendida del desarrollo sostenible, que incorpora la integración voluntaria por parte de la misma a las dimensiones ambientales, económicas, sociales, las preocupaciones sociales y sus relaciones con los grupos de intereses.
Saldarriaga Ríos (2013)	Actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno
Soto Alemán and Batista Torres (2020)	Compromiso ético-moral de individuos, grupos, entidades, organismos e instituciones con la sociedad.
de la Cuesta González et al. (2021)	Parte de la gestión empresarial, que incorpora en su concepción las dimensiones social, medioambiental y económica.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.3 Normas de gestión de la RSE.

Norma	Organización	Alcance	Descripción
SA 8000 – 2008 (Accountability, 2008)	Social Accountability International (SAI).	Norma auditable y certificable. Promueve la implantación de los derechos humanos y laborales.	Está enfocada en nueve áreas esenciales: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, implementación eficiente de un sistema de gestión y revisión.
SGE21:2008 (Forética, 2008)	Forética	Norma certificable. Busca establecer, implantar y evaluar la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones.	Tiene seis capítulos y está estructurada en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social y ambiental, inversores, competencia, administraciones públicas.
Norma ISO 26000 (26000, 2010)	Organización Internacional de Normalización	Norma no certificable. Proporciona las directrices para establecer, implementar,	Estructurada sobre la base de siete principios de RSE: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los

		mantener y mejorar la RSE.	intereses de los <u>stakeholders</u> , respeto por la Ley, respeto por las normativas internacionales de comportamiento y respeto por los derechos humanos.
AA1000 (Accountability, 1999)	Institute Of Social And Ethical Accountability	Es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización.	Su aplicación está basada en un compromiso de responsabilidad la inclusión de los <u>stakeholders</u> en la toma de decisiones y los tres principios: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta.

Fuente: Viteri Moya (2012)

Anexo 2.1. Metodologías para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

(Amat Salas & Dowds, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la estrategia. 2. Identificación de factores clave de éxito de la empresa. 3. Selección de indicadores. 4. Formulación del CMI. 5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos. 6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.
----------------------------	--

<p>(R. S. Kaplan & Norton, 1999)</p>	<p>I- Definir la arquitectura de la medición.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada. 2. Identificación de los vínculos entre la Corporación y las UEN. <p>II- Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar la primera ronda de entrevistas. 4. Sesión de síntesis. 5. Taller ejecutivo: 1ª ronda. <p>III- Seleccionar y diseñar indicadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Reuniones de subgrupos. 7. Taller ejecutivo: 2ª ronda. <p>IV- Construcción del plan de implementación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollo del plan de implementación. 9. Taller ejecutivo: 3ª ronda. 10. Finalizar el plan de implementación.
<p>(Biasca, 2002; C. López, 2002)</p>	<p>I- Orientación al diseño.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa, negocio, fórmula de éxito. 2. Los gerentes y los conceptos de management. <p>II- Arquitectura de indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. El tablero de comando para la alta dirección 4. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel 5. Remuneración variable -transformación empresarial 6. Fórmula de cálculo 7. <u>Benchmarking</u>, comparaciones, representación gráfica <p>III- Informática</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Sistemas de Información Gerencial <p>IV- Utilización</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Comunicación y capacitación 10. Integración con toda la empresa y sus procesos
<p>(AECA, 1998)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave. 2. Establecimiento de los objetivos. 3. Determinación de las actividades clave.

	<p>4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias.</p> <p>1.1. Identificación de los emisores de la información.</p> <p>2.2. Identificación de los usuarios de la información.</p> <p>5. Identificación y elección de la tecnología.</p> <p>6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte</p>
(Nogueira Rivera 2003)	<p>Fase 1: Orientación al diseño</p> <p>Etapa 1: Caracterización de la organización.</p> <p>Etapa 2: Seleccionar la unidad de la organización adecuada.</p> <p>Etapa 3: Explicación detallada del CMI.</p> <p>Fase 2: Definir la arquitectura de los indicadores</p> <p>Etapa 4: Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 5: Identificar las relaciones causa-efecto.</p> <p>Etapa 6: Selección de indicadores.</p> <p>Etapa 7: Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.</p> <p>Etapa 8: <u>Benchmarking</u>, comparaciones y representación gráfica.</p> <p>Fase 3: Informática</p> <p>Etapa 9: Sistema de información gerencial.</p> <p>Fase 4: Desarrollo del plan de implantación</p> <p>Etapa 10: Comunicación y capacitación.</p> <p>Etapa 11: Integración a todas las fases de la gestión empresarial.</p> <p>Etapa 12: Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.</p>
(Santos Pérez, 2020)	<p>Etapa 1. Orientación al diseño</p> <p>Etapa 2. Definición de la arquitectura de los indicadores</p> <p>Etapa 3. Sistema de información</p> <p>Etapa 4. Implantación</p>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.2 Matriz binaria que relaciona los atributos con las metodologías

Autor/Etapas	Amat Salas & Dowds, 1998	R. S. Kaplan & Norton, 1999	Biasca, 2002; C. López, 2002	AECA, 1998	Nogueira Rivera 2003	Santos Pérez 2020
Orientación al diseño	1	0	1	1	1	1
Definición de la arquitectura de los indicadores	1	1	1	1	1	1
Sistema de información	1	0	1	0	1	1
Implantación	0	1	1	0	1	1

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.3 Análisis de las propuestas de gestión de la RSC.

Modelos /Etapas	DE	P	I	S y C	C	F	CMI
(Moneva & Lizcano, 2004)	X	X	X	X	X	–	–
(Maignan et al., 2005)	X	–	X	X	X	X	–
(O’riordan & Fairbrass, 2008)	–	X	X	X	X	–	–
(Marín Calahorro, 2008)	X	X	–	X	X	X	–
(Viteri Moya, 2012)	–	X	X	X	X	–	–
(Rodríguez Gutiérrez, 2013)	X	X	X	X	–	–	–
(Barrio Fraile, 2018)	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Leyenda

Diagnóstico estratégico: DE

Planificación: P

Implementación: I

Seguimiento y control: S y C

Comunicación: C

Feedback: F

Integración con el CMI: CMI

Anexo 2.4 Esquema de una Matriz DAFO.

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal	TOTAL
FORTALEZAS	O1	O2	On		A1	A2	An			
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza					Permite visualizar cuales son las fortalezas más importantes	
F2												
⋮												
⋮												
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas						
subtotal												
DEBILIDADES												
	O1	O2	On		A1	A2	An			
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza					Permite visualizar cuales son las debilidades que mas dañan a la organización	
D2												
⋮												
⋮												
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia						
subtotal												
TOTAL					Permite conocer cuales son las oportunidades que pueden aprovecharse más						Permite conocer cuales son las amenazas que más dañan a la organización	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.5 Encuesta para el análisis de la RSE externa.

Estimado trabajador /cliente/proveedor en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad_____ Sexo_____

Departamento al cual pertenece_____

Aspectos	Variables	1	2	3	4	5
Oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad	La empresa busca y utiliza la opinión de sus clientes para mejorar sus servicios.					
	La empresa mantiene una constante mejora en sus servicios para hacerlos más seguros para el consumidor.					
	La empresa considera proactivamente las necesidades de los clientes en el lanzamiento de sus servicios.					
	La empresa ha retirado servicios ofertados por presión de consumidores y sociedad.					
Manejo de clientes y partes interesadas	La empresa tiene una alta ética en la comercialización.					
	Los clientes están satisfechos por los servicios brindados.					
	La principal preocupación de la empresa es la atención a sus clientes y proveedores.					
	La empresa promueve valores a través de su política de marketing y comunicación.					
	La empresa tiene un desarrollo óptimo en cuanto a marketing responsable.					
Cuidado del medio ambiente	La empresa posee un elevado compromiso ambiental.					
	La empresa controla y monitorea el impacto ambiental causado por sus actividades.					
	La empresa cuenta con programas para la conservación del medio ambiente; así como el reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa.					
	La empresa promueve la disminución en el consumo de energía y agua, así como el uso de combustibles poco contaminantes.					
	La principal preocupación de la empresa es el respeto al medio ambiente.					
	La empresa ha invertido en tecnología, para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generan daño ambiental.					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño ambiental.					
Aporte a la economía del país y al desarrollo local	La principal preocupación de la empresa es el compromiso con el desarrollo del país.					
	La empresa evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales.					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño económico.					
	La empresa patrocina o realiza campañas de comunicación de interés público.					
Impacto en la comunidad	La empresa tiene elevada participación y voluntariado de trabajadores y directivos hacia proyectos comunitarios.					
	La empresa conoce el impacto de sus actividades en la comunidad donde opera.					
	La empresa toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad.					
	La empresa ha recibido reclamos (peticiones, listado de firmas, protestas) realizadas por la comunidad debido a exceso de basura, producción de malos olores, ruidos y otros.					
	La empresa toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad.					
	La empresa tiene un buen comportamiento de apoyo a la comunidad.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.6 Encuesta para el análisis de la RSE interna.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo y Ambiente Laboral						
1	La empresa cuenta con condiciones de trabajo seguras y saludables; así como programas de prevención de accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales.					
2	La empresa cuenta con horario de trabajo y descanso suficiente para recuperar la energía perdida.					
3	La empresa cuenta con un ambiente laboral libre de hostigamiento moral y sexual.					
4	La empresa tiene óptimas condiciones de trabajo.					
Trato a los Trabajadores						
5	La empresa tiene alta consideración de la percepción interna de los trabajadores.					
6	Existe participación de los trabajadores en las actividades y en la toma de decisiones de la empresa.					
7	La principal preocupación de la empresa es el respeto a los derechos de los trabajadores.					
8	La empresa cuenta con indemnización por riesgo de trabajo.					
9	La empresa otorga incentivos y reconocimientos a empleados con un desempeño sobresaliente.					
10	La empresa mide el nivel de satisfacción laboral y realiza acciones correctivas.					
11	El trabajador percibe una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure vivir cómodamente.					
12	La empresa aplica y respeta los derechos humanos de los trabajadores.					
Desempeño						
13	La empresa cuenta con un buen código de actuación.					
14	Tanto las estrategias, políticas y sistemas de trabajo de la empresa son adecuadas.					
15	La empresa establece principios éticos (valores y actitudes como la honestidad, compromiso, lealtad, entre otros.) que guían la conducta de su personal.					
16	La empresa mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal.					
17	La empresa tiene un desempeño apegado a elevados valores, derechos humanos y principios éticos.					
Cuidado del Medio Ambiente						
18	Como parte del contenido de trabajo, en la empresa, se realizan actividades o acciones relacionadas con el medio ambiente.					
19	Se realizan capacitaciones sobre la legislación que debe cumplir la empresa en materia de medio ambiente.					
20	Se realizan actividades sobre el cuidado sobre medio ambiente con la participación de los trabajadores.					
21	Se celebran en el centro efemérides o fechas importantes relacionadas con el medio ambiente.					
22	La empresa de forma general trabaja por la conservación del medio ambiente.					
Participación en Labores Sociales						
23	La empresa cuenta con un código de actuación en apoyo a labores sociales.					
24	Los trabajadores participan de forma activa en actividades como trabajos voluntarios, donaciones de sangre, donaciones a hospitales y hogares de ancianos, entre otros.					
25	Se destinan fondos de la empresa a la contribución en labores sociales.					
26	Los trabajadores realizan aportes de su salario al desarrollo social.					
27	La empresa de forma general trabaja por el desarrollo social.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.7 Matriz de Evaluación de la Misión y Visión.

Elementos (Visión)	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Unica			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

Elementos (Misión)	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisfacemos			
Auto concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada al futuro			
Creíble Simple, clara y directa			
Motivadora			
Original			
Unica			
Ambiciosa			

Fuente: Reyes Ramírez (2021)

Anexo 2.8 Encuesta sobre la Misión y Visión.

En el siguiente cuestionario indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto a la misión y visión de su empresa. Se utilizará el siguiente esquema para sus respuestas:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Afirmaciones (Misión y Visión)	1	2	3	4	5
La empresa tiene definida por escrito su Misión					
La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.					
En la redacción de la Misión participó desde la alta dirección hasta el personal de base					
La Misión está enfocada hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos					
La Web Corporativa contiene un apartado dedicado a la presentación de la Misión					
Se siente inspirado por la misión de tu organización					
La empresa tiene definida por escrito su Visión					
En la redacción de la Visión participó desde la alta dirección hasta el personal de base					
La Visión está enfocada hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos					
Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.					
La visión genera entusiasmo y motivación entre los trabajadores					

1. Qué importancia da a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramienta para dar a conocer la misión y visión dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, Intranet o Web Corporativa, grupo de noticias, software para presentaciones entre otros. (Para su respuesta marque con una X la Ud. considere)

1. Nula__ 2. Escasa__ 3. Regular__ 4. Alta__ 5. Muy Alta__

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad__ Sexo__

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Fuente: Reyes Ramírez (2021)

Anexo 2.9 Encuesta para el análisis de los valores compartidos y declarados por la empresa.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Puntúe del 1 al 5 si los siguientes valores declarados por la empresa son los compartidos. Para dar respuesta se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Valores Declarados	1	2	3	4	5
Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria.					
Responsabilidad social					
Cultura de Servicio					
Profesionalidad					
Integridad moral					
Sentido de Pertenencia					
Unidad					
Solidaridad					
¿Son estos valores los más compartidos por los trabajadores?					

¿Existen otros valores compartidos que no son los declarados por la organización? Si su respuesta es afirmativa, enúncielos:

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

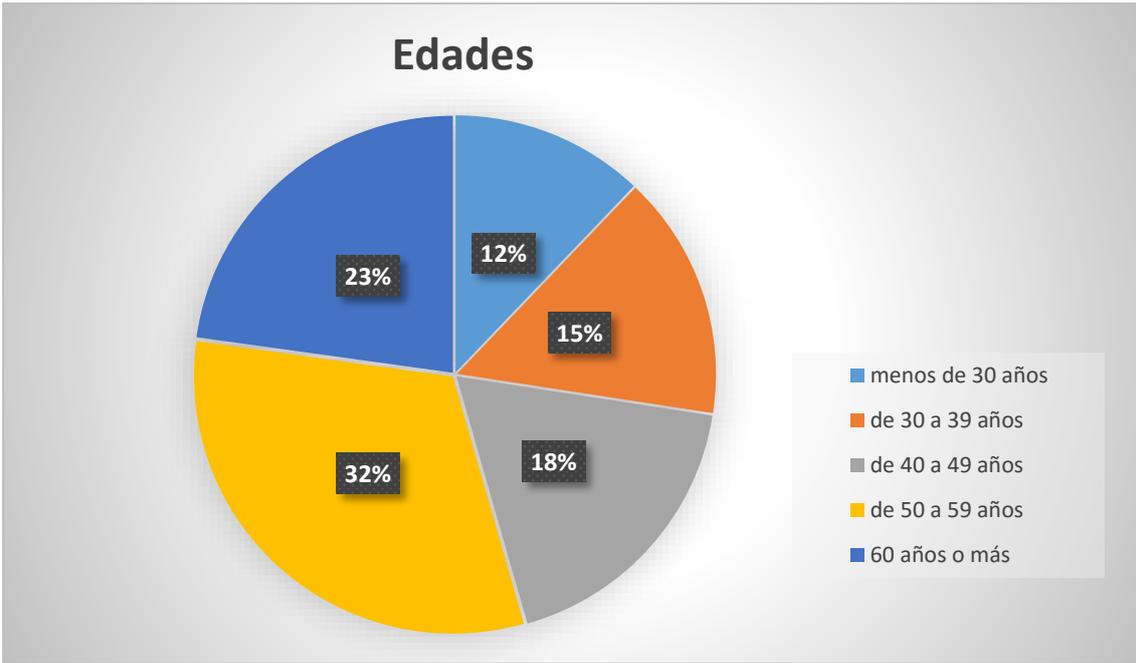
Edad__ Sexo__

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

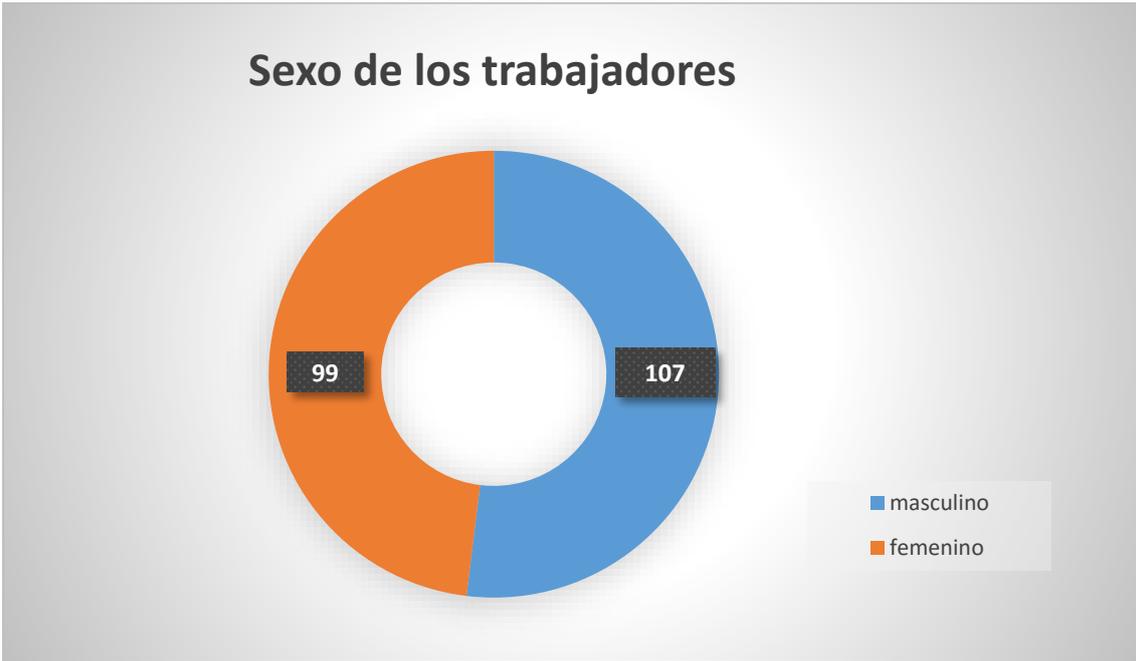
Fuente: Reyes Ramírez (2021)

Anexo 3.1 Rango de edades de los trabajadores



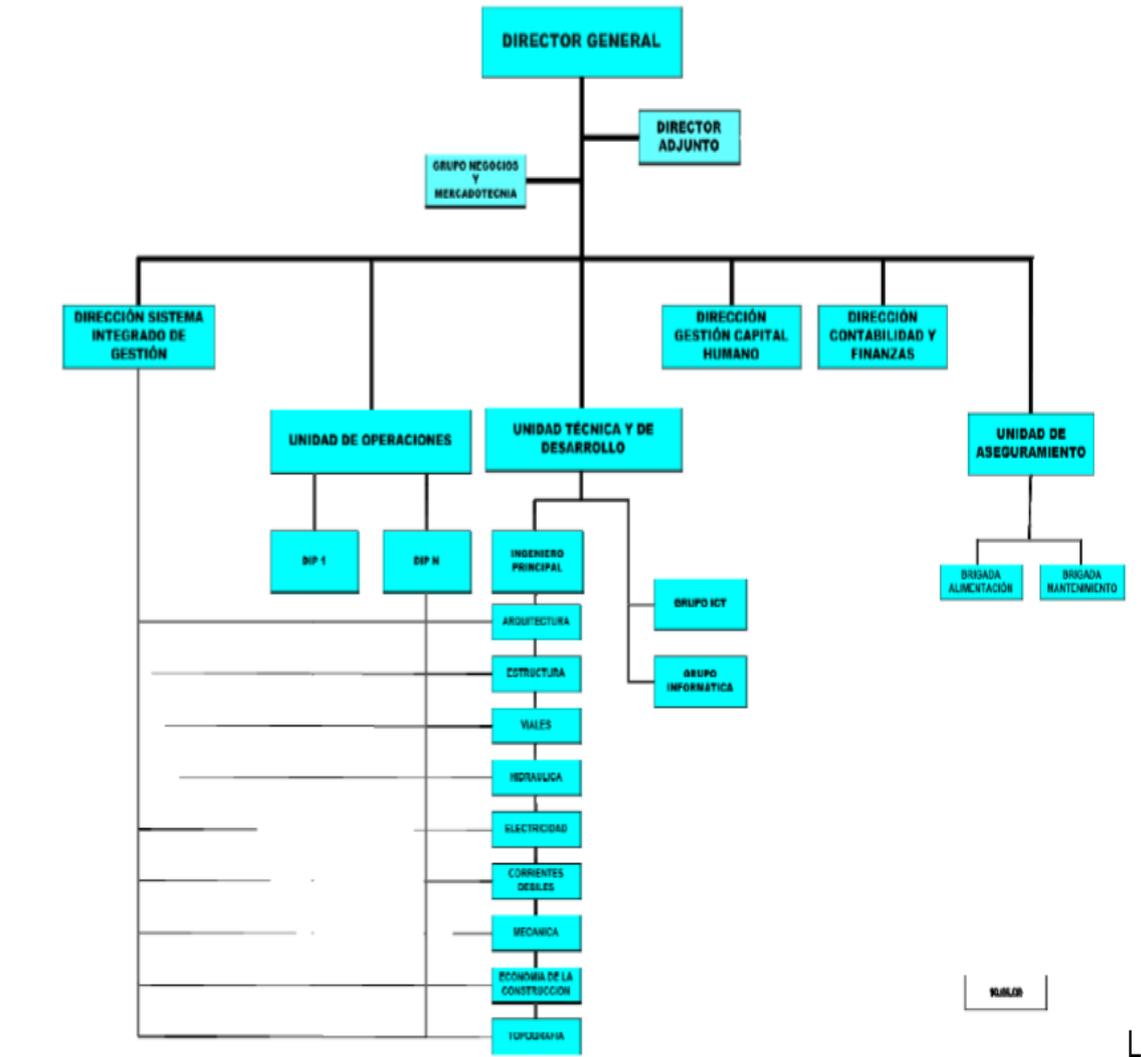
Fuente: elaboración propia

Anexo 3.2 Sexo de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

Anexo 3.3 Jerarquía



Fuente: elaboración propia