

La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico.

M. E. Albert Díaz, M. Hernández Torres.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial,
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE).
Calle 116 s/n, CUJAE, Marianao 15, Ciudad de la Habana, Cuba.
e-mail: cetdir@ind.cujae.edu.cu

(Recibido el 11 de Mayo de 2005; aceptado el 14 de Julio de 2005)

Resumen.

En este artículo se presenta a la matriz OVAR como una herramienta de control de gestión táctica operativa, que combinada con el Cuadro de Mando Integral (CMI) contribuye a la implementación y control de las estrategias, y a la integración del sistema de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y propiciando la participación real del hombre en el proceso de toma de decisiones.

Palabras claves: Control de gestión.

1. Introducción.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Control de Gestión estratégico, que contribuye a alinear los esfuerzos de cambio en torno a la estrategia planteada, permite el monitoreo de la estrategia, pero ¿Cómo se logra que verdaderamente todos los miembros de la organización tengan una contribución real al alcance de las estrategias?

En este artículo se muestra la matriz OVAR como una herramienta que contribuye a la solución de esta problemática.

2. Desarrollo.

En cuadernos Cinco días. Cómo elaborar el plan estratégico en la empresa se plantea que es fundamental tener en cuenta para competir por el futuro el concepto de las capacidades esenciales, qué es lo realmente domina la organización, que se pueden desglosar en cuatro características:

1. **Dominar una tecnología, tener un know- how**
2. **Tener visión del futuro**, o sea tener visión del mercado, saber no sólo lo que necesita el consumidor, sino qué necesitará en el futuro.
3. **Calidad de la organización, de sus relaciones internas**, caracterizadas por el trabajo en equipo, constante comunicación e intercambio de visiones.
4. **Aprendizaje colectivo**, toda la organización enfocada a un constante aprendizaje, pues saben que la ventaja actual que puedan tener será efímera si no renuevan constantemente su conocimiento (tecnológico, know-how, de mercado, etc)

Es en estas capacidades donde está el origen de las futuras ventajas competitivas de una empresa y si se dan cuenta se observa que están dadas por elementos intangibles, que requieren de mucha colaboración y liderazgo dentro de la organización.

Por otra parte Margaret J. Whatley y Mirón Kellner-Rogers en su artículo “¿Cómo llevar a cabo el cambio organizacional?”. Plantean que las personas necesitan estar involucradas de forma creativa en su trabajo y plantean **cuatro principios de alineación natural**:

1. **La participación no es una opción**, es importante tener en cuenta cuando se piensa en las estrategias para un cambio organizacional que las personas sólo apoyan lo que han creado, de ahí la importancia de ver cómo involucrar a las personas en su creación.
2. **La vida siempre reacciona ante las órdenes, nunca las obedece**. No importa cuán claro o visionario o importante sea el mensaje. Solo puede producir reacciones. Si se ofrece nuestro trabajo como una invitación para que reaccionen esto cambia nuestras relaciones con los socios, subordinados y superiores. Abre a las relaciones entre personas, algo que la vida anhela. La vida solo

acepta “socios” no jefes. La capacidad de aprendizaje y crecimiento se expande a medida que las preocupaciones relativas a la lealtad o sumisión disminuyen.

3. **No vemos la “realidad”. Cada uno crea su propia interpretación de lo que es real**, discutir sobre quién está en lo correcto y quién está equivocado es una pérdida de tiempo. Si se comparten percepciones, si se espera e incluso se busca que exista gran diversidad de interpretaciones que existen, se aprende y se cambia. Si se mantiene la curiosidad por lo que el otro ve, y no se intenta convencerlo de la interpretación propia, se desarrolla una mejor visión de lo que está ocurriendo.

4. **Para crear un sistema vivo más sano, conéctelo más a él mismo**. Cuando un sistema está fallando, o con bajo rendimiento, se encontrará la solución dentro del sistema si se crean más y mejores conexiones.

Se puede sacar como mensaje que toda organización que desee cambiar y ser competitiva tiene que involucrar a su personal en el proceso de toma de decisiones y lograr la coordinación de las decisiones entre los diferentes eslabones de la organización, empleando la práctica del trabajo en equipo como vía de garantizar el aprendizaje organizacional.

Estas teorías apoyan la planteada por los creadores del método OVAR, Michel Fiol y Hugues Jordan, que plantean que es vital para el éxito de una organización su coherencia en la toma de decisiones.

Se define la coherencia de un equipo directivo como la capacidad colectiva de diferenciar los campos de acción de sus miembros y a integrarlos en un conjunto que respeta y mantiene su diversidad y su especificidad y los orienta en la misma dirección, así mismo definen el término cohesión de un equipo directivo como su capacidad de funcionar como un solo cuerpo, una sola voz, una sola alma, es decir como un todo unitario, solidario, compacto y homogéneo, en el cual cada miembro se identifica con todo el equipo y el equipo se identifica con cada uno de sus miembros.

El método OVAR (Objetivo, Variable de Acción, Responsable) se presenta como una herramienta de Control de Gestión, que contribuirá en su complementación con el Tablero de Comando a la implementación de las estrategias planteadas y por lo tanto al logro del cambio deseado.

Huges Jordan define en 1990 el Control de Gestión, como el *conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados a analizar los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la acción y la toma de decisiones en un tiempo útil y beneficiando la delegación de autoridad y la responsabilidad*.

Con la utilización de la matriz OVAR es posible lograr materializar la filosofía de la Dirección por Objetivos, a través de una herramienta simple, que facilita el control, la distribución de las responsabilidades y la realización de una adecuada delegación, en su esencia trata de corregir la principal deficiencia de la DPO, que se ha convertido en una simple derivación de objetivos de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores sin una real participación en la concertación de los mismos de los niveles involucrados. Su finalidad es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización, dado por una mejora de su coherencia y su cohesión, contribuyendo de esta manera a una mejora de las relaciones.

En sentido general todos los elementos y procedimientos de la matriz OVAR guardan estrecha relación con los fundamentales presupuestos de la DPO.

Su utilización ofrece un grupo de ventajas que favorecen la aplicación de la DPO. Sus autores señalan como **ayudas que puede brindar la Matriz OVAR** las siguientes:

1. Favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo
2. Permite un aprendizaje colectivo.
3. Conduce a un mejor control de la empresa.
4. Facilita la descentralización de responsabilidades.
5. Permite una mayor integración ascendente.
6. Ayuda a detectar problemas estructurales.
7. Da información pertinente para el seguimiento.
8. Ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

En la figura 1 se puede observar un ejemplo de una Matriz OVAR, donde RP es el responsable principal de la Parrilla y C1, C2 y C3 los colaboradores directos de ese RP, dueños de los procesos claves.

Matriz OVAR de un Responsable

		Objetivos			Responsables			
		1	2	3	RP	C1	C2	C3
Variables de acción	1		X	x	X	x	x	x
	2	X	X		x		X	
	3	x		X			X	X
	4	X				X		x
	5		X	X	X	x		
	6		x	X	x			X

Figura 1.

Algunas consideraciones para la confección de la Matriz OVAR:

- No se le pide a nadie que construya su parrilla si no tiene poder de decisión sobre las acciones
- Los responsables de una parrilla son el que la construye y sus colaboradores directos
- Los objetivos expresan resultados no acciones y deben ser
- cuantificables o medibles
- Se seleccionan los objetivos más prioritarios, no los rutinarios
- Los objetivos tienen que representar un reto
- En la primera versión de la Parrilla no se cuantifican los objetivos
- Como máximo 5 o 6 objetivos
- Evitar expresar dos objetivos en uno
- No confundir objetivo (resultado a alcanzar) y variable de acción (acción, esfuerzo a realizar)
- En la Parrilla del Director General solo se ponen Variables de Acción de su parrilla no las de sus colaboradores
- Como media 2 variables de acción por objetivo
- El impacto de las Variables de acción en los objetivos se expresa con cruces, en el caso que el impacto sea grande se expresa con una cruz mayúscula (X) y en el caso que el impacto sea pequeño o la incidencia de la VA no sea directa en el alcance del objetivo, se expresa con una cruz minúscula (x).
- Cuando hay Variables de Acción que impactan en muchos objetivos hay que analizar si hay objetivos redundantes, implica eliminar uno o quizás sea necesario plantearse Variables de Acción específicas para un objetivo.
- Cada objetivo debe tener al menos dos impactos fuertes de Variables de Acción
- Cada impacto de Variables de Acción con cada objetivo se mide con indicadores
- En los responsables la cruz grande significa impacto fuerte o responsabilidad principal.
- Si dos responsables tienen idénticas cruces significa que cumplen con las mismas funciones.
- Una fuente para la elaboración de los objetivos en las parrillas de los colaboradores son las Variables de Acción de la parrilla de su superior jerárquico, en las cuales se le declara como responsable, entonces esa VA pasa a ser objetivo para su parrilla (Ver figura 2).
- Un objetivo del superior jerárquico puede pasar a ser objetivo también de un colaborador adaptado a su ámbito de acción.
- En las parrillas de los responsables excepto en la del director general hay que añadir en los responsables una columna que diga otras direcciones de la empresa.
- En la evaluación del desempeño se analiza el cumplimiento de los objetivos únicamente, por lo

tanto si queremos que un responsable haga algo lo ponemos como objetivo

- Si algún responsable no logra todos sus objetivos hay que mirar las Variables de Acción para ver si los esfuerzos realizados fueron suficientes.

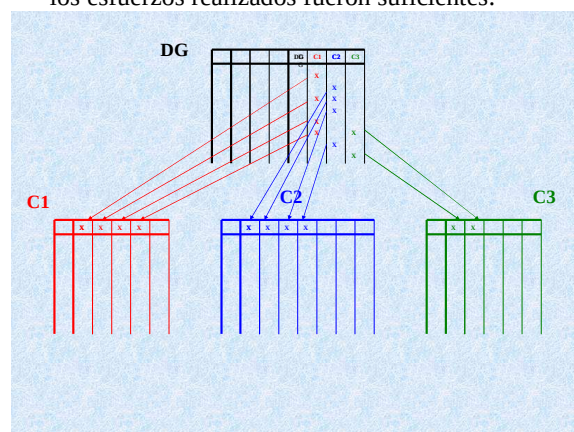


Figura 2.

Es muy importante en la aplicación de la matriz OVAR tomar como punto de partida el árbol de objetivos estratégicos definidos en el CMI, y tener en cuenta que su gran valor lo constituye precisamente su procedimiento de elaboración donde primero cada responsable o dueños de los procesos claves definidos en la dimensión de crecimiento y desarrollo del CMI, de manera independiente elabora su parrilla, lo que permite la construcción mental de cada puesto de trabajo o su proceso por el propio responsable que además se representa también las funciones de su superior jerárquico, etc, sus subordinados, sus colegas, sus clientes, sus proveedores, etc y después se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas de cada uno de los responsables incluyendo la del director general, a través de la integración horizontal, vertical, ascendente y descendente (Figura 3).

3. Conclusiones.

- En los logros alcanzados en el proceso de creación y funcionamiento del CMI en la Empresa y en la aplicación de la matriz OVAR es determinante el liderazgo del Director(a) General, involucrándose completamente en el proceso conjuntamente con el Consejo de Dirección.
- Gran parte de la fuerza del proceso radica en la participación de gran número de trabajadores en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la Empresa, y en la proyección de soluciones.
- Con la combinación de ambas herramientas se logra el enlace real de los niveles estratégico, táctico y operativo de la empresa.

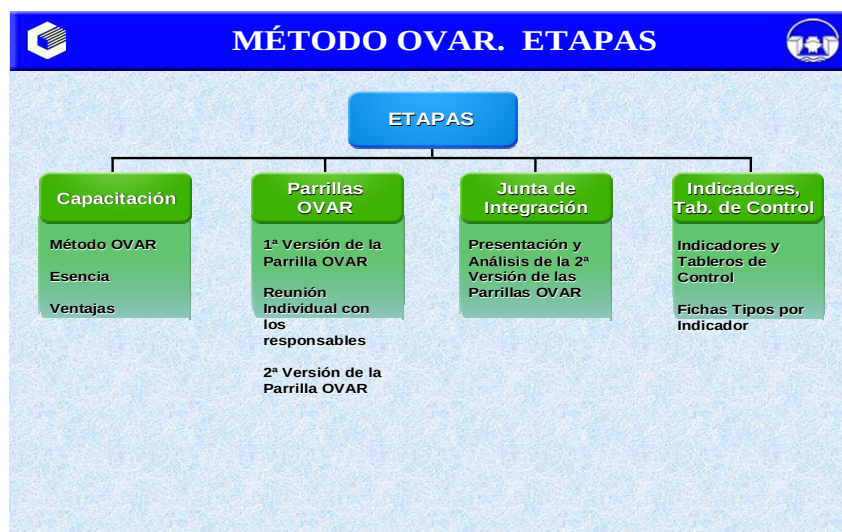


Figura 3.

- La fuerza de estas herramientas radican en el propio proceso de su creación, que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la Empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.
 - Para que estas herramientas cumplan con la función encomendada de herramientas dinámica de gestión es importante su seguimiento continuo y para ello son necesarias soluciones de tecnología de la información que faciliten los informes y la recolección de datos.
4. Colectivo de autores de la CUJAE y de la Empresa ASTICAR Integración estratégica: la experiencia de ASTICAR (Segunda Parte: El Proyecto de Cambio), Ciudad de La Habana, 2002.
 5. Hernández Maritza y García Juan: Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.
 6. Hernández, Maritza y Albert, María Elena. Dirección Estratégica Integrada: Herramienta el tablero de comando de la empresa. CETDIR. Ciudad de la Habana. 2002
 7. Informe sobre el Taller de Liderazgo e Integración Estratégica con los consultores norteamericanos. MES, Ciudad de La Habana, 12 de mayo de 2001
 8. Jordán H., Michel Fiol, Control de gestión. DEADE, Comisión Europea, 2002/2003.
 9. Kaplan R. y Norton D. Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. 1996.
 10. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith: El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, noviembre 2000.

4. Bibliografía:

1. Colectivo de autores. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días. ESADE, España, 1999
2. Colectivo de autores: Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
3. Colectivo de autores. DIRECCION ESTRATEGICA INTEGRADA: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE). Ciudad de La Habana, 2003.

The ovar matrix. Tool for the implementation and the strategic control.

Abstract

In this article the matrix OVAR is presented as a control tool of operative tactical administration, that combined with the Balanced Scorecard contributes to the implementation and control of strategies, and to the integration of strategic system, tactical and operative decisions and propitiating the man's real participation in the process of taking decisions.

Key words: Management Control.