

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE: ADMINISTRACIÓN, DISEÑO, SISTEMA, CONTROL ESTRATEGICO, GESTION.**

#### **A. ADMINISTRACION**

##### **1. GENERALIDADES**

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

La administración cubre diversos aspectos del sector público y del privado, cubriendo con diversas técnicas que cada día son más crecientes.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de la aplicación de administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas ante la industrialización, la legislación laboral, la acción sindical, tecnología y sus avances, la globalización.

##### **2. DEFINICION DE ADMINISTRACION**

“Administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados.<sup>1</sup>

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.<sup>2</sup>

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (Henry Fayol).

---

<sup>1</sup> Fundamentos de Administración, Stoner, James A, 6ª edición, Prentice Hall, México, 1996, Pág. 122

<sup>2</sup> Administración una perspectiva global, Koontz H. Weihrich H, Mc- GrawHill, 11ª edición, México, 1998, Pág. 202

A continuación se presenta el Cuadro No 1, el cual contiene las diferentes definiciones bajo los siguientes enfoques:

Cuadro No1

ADMINISTRACION COMO CIENCIA	ADMINISTRACION COMO ARTE	ADMINISTRACION COMO TÉCNICA
<p>La ciencia es un conocimiento organizado. La característica esencial de toda ciencia es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento. Así, una ciencia comprende conceptos claros, teorías y otros conocimientos acumulados desarrollados a partir de hipótesis, experimentación y análisis.</p>	<p>Como las demás practicas profesionales (Medicina, Ingeniería, Contabilidad etc.) la administración es un arte. Es saber como hacer algo. Hacer las cosas en vista de las realidades de una situación, a un así los administradores trabajaran mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia, por lo tanto, en la practica administrativa es un arte, los conocimientos organizados en los que se basa en la practica es una ciencia. Este contexto de ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.</p>	<p>Las técnicas son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado. Entre ellas se pueden mencionarse o citarse la presupuestacion, la contabilidad de costos, técnicas de planeacion y control en red como la técnica de evaluación y revisión de programas, el control de la tasa de rendimiento de la inversión y diversos procedimientos de desarrollo organizacional. Las técnicas se desprenden normalmente de la teoría y son un medio para la más eficaz realización de las actividades de los administradores</p>

Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE ADMINISTRACIÓN.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración son:

#### La universalidad:

Es aplicable a nivel mundial. El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social porque en el existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo el estado, empresa, organización educativa de organización religiosa de ineficiente.

**Es específica:**

Aunque la administración vaya acompañada de otros fenómenos distintos, su función es específica distinta a lo que lo acompaña.

**Su unidad temporal:**

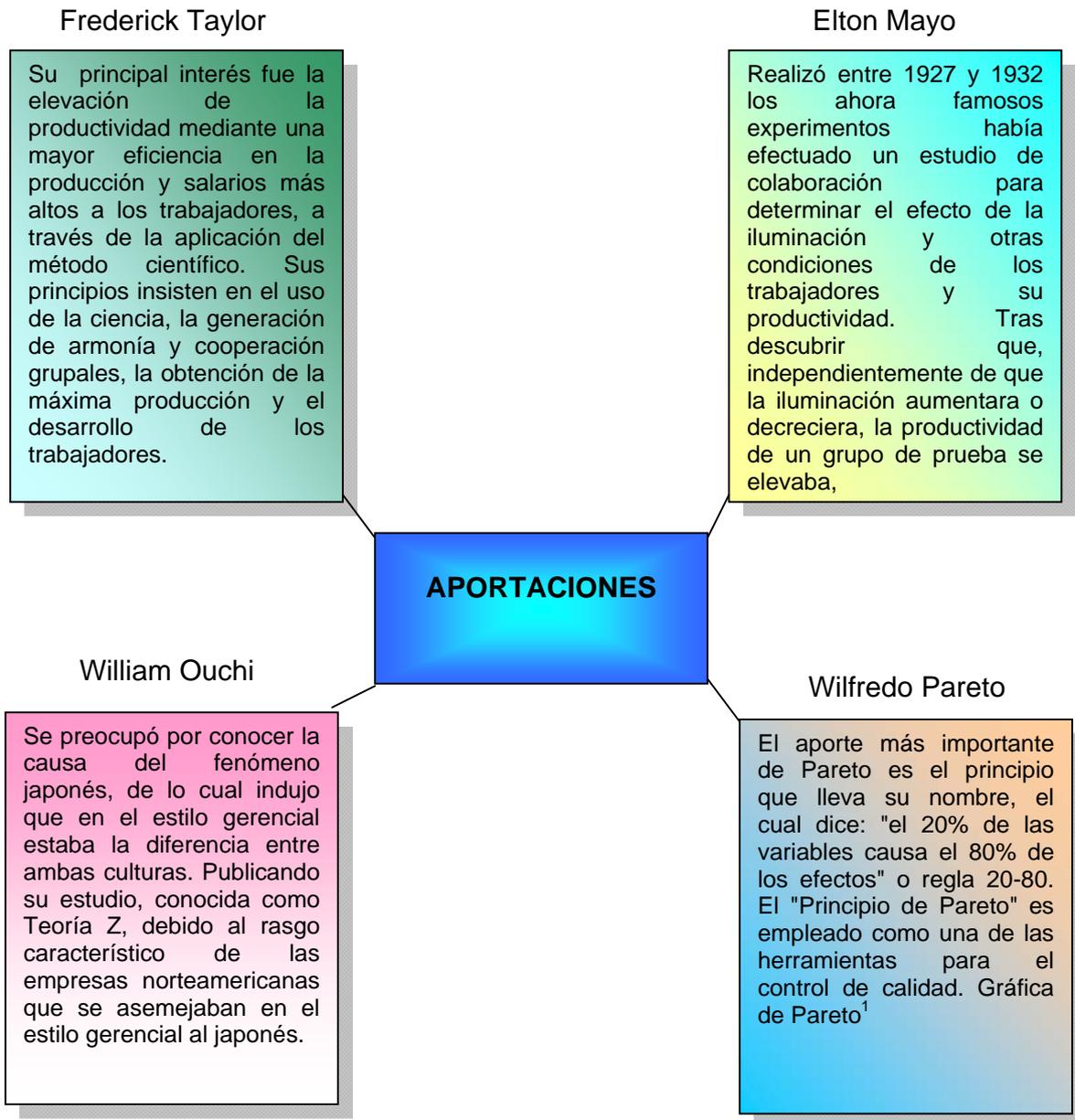
La administración existe en todo momento quiere decir que el fenómeno administrativo es único y por lo tanto se esta dando en toda la vida de una empresa ya sea en mayor o menor grado.

**4. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales han originado el surgimiento de varias teorías administrativas.

A continuación se presenta Figura No 1, el cual contiene las aportaciones de Frederick Taylor, padre de la teoría administrativa operacional moderna y los estudios de Elton Mayo, William Ouchi y Wilfredo Pareto:

Figura No 1  
Aportes de autores a la Administración.



Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

#### **4.1 Contribuciones recientes al pensamiento administrativo.**

Entre las diversas contribuciones al pensamiento administrativo se encuentran las realizadas por administradores públicos, administradores de empresas y científicos de la conducta.

Peter F. Duckers ha escrito sobre muchos temas generales de la administración. Keith Davis contribuyó particularmente a nuestra comprensión de la organización informal. Los estadounidenses W. Edward Deming, ya desaparecido, y Joseph M Juran realizaron importantes aportaciones a la elevación de la calidad de los productos Japoneses.

William Ouchi demostró la posibilidad de aplicar determinadas prácticas administrativas en Estados Unidos, finalmente Thomas Peters y Robert Waterman expusieron las características de las compañías de excelencias.<sup>3</sup>

**Henry L. Gantt** (1901) Insto a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores. Creo la grafica de Gantt, y destaco la necesidad de capacitación.<sup>4</sup>

**Frank y Lillian Gilbreth** (1900), a Frank Gilbreth se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centro en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

**Max Weber** (1917) conocido el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y de la administración.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11ª. Edición, 1998, Pág.21

<sup>4</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11ª. Edición, 1998, Pág.17

<sup>5</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11ª. Edición, 1998, Pág.17

## 5. PATRONES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

Aunque hasta principios de la década de los cincuenta las contribuciones de los autores y teóricos académicos al estudio de la administración fueron notablemente escasas. Han surgido una enorme variedad de enfoques del sistema administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opiniones divergentes han resultado en una terrible confusión de la administración, que la teoría y ciencia de la administración y como debe de analizarse los hechos administrativos. Koontz se refirió a esta situación como “la selva de las teorías administrativas” desde entonces, la vegetación de las selvas ha cambiado un tanto (se han desarrollado nuevos enfoques y enfoques antiguos han adoptado nuevos significados y terminologías).

A continuación se presentan un Cuadro No 2, el cual contiene los diferentes enfoques del análisis administrativo:

Cuadro No 2

### PATRONES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

ENFOQUE	CONCEPTO	LIMITANTES
Enfoque Emperico o de Casos	Estudia experiencias mediante casos, identifica éxitos y fracasos	Cada situación es destinada, no se hace ningún intento por identificar principios. Su valor es limitado para el desarrollo de teoría administrativa.
Enfoque de Contingencia o Situacional	La practica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patronos de comportamientos organizacional.	Los administradores saben desde hace mucho tiempo que no existe las “mejor” manera de actuar. Dificulta para la determinación de todos los factores de contingencia pertinentes y la exhibición de sus relaciones, y puede ser muy complejo.
Enfoque Matemático o de la Ciencia de la Administración	La administración se concibe como procesos, conceptos símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos, las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela o enfoque de administración.
Enfoque de las Teorías de las Decisiones	Hace énfasis en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones, algunos técnicos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales.	La administración no se reduce a la toma de decisiones, el interés de este enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y amplio
Enfoque de la reingeniería	Consiste en un replanteamiento fundamental, analiza los procesos, es un rediseño radical con resultados drásticos.	Posiblemente se ignoren las necesidades de los clientes, desde las necesidades humanas, se ignora al sistema administrativo total, como en el enfoque de proceso administrativo u operacional.
Enfoque de Sistemas	Aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia, los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo, es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas muy numerosos	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones de las organizaciones con su entorno externo. Difícilmente se le puede considerar como un enfoque nuevo de la administración.
Enfoque de Sistemas Sociotécnicos	El sistema técnico ejerce importantes efecto en el sistema social (actitudes de las personas, comportamiento grupal), interés en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrecha relaciones entre el sistema técnico y las personas.	No presenta limitantes.

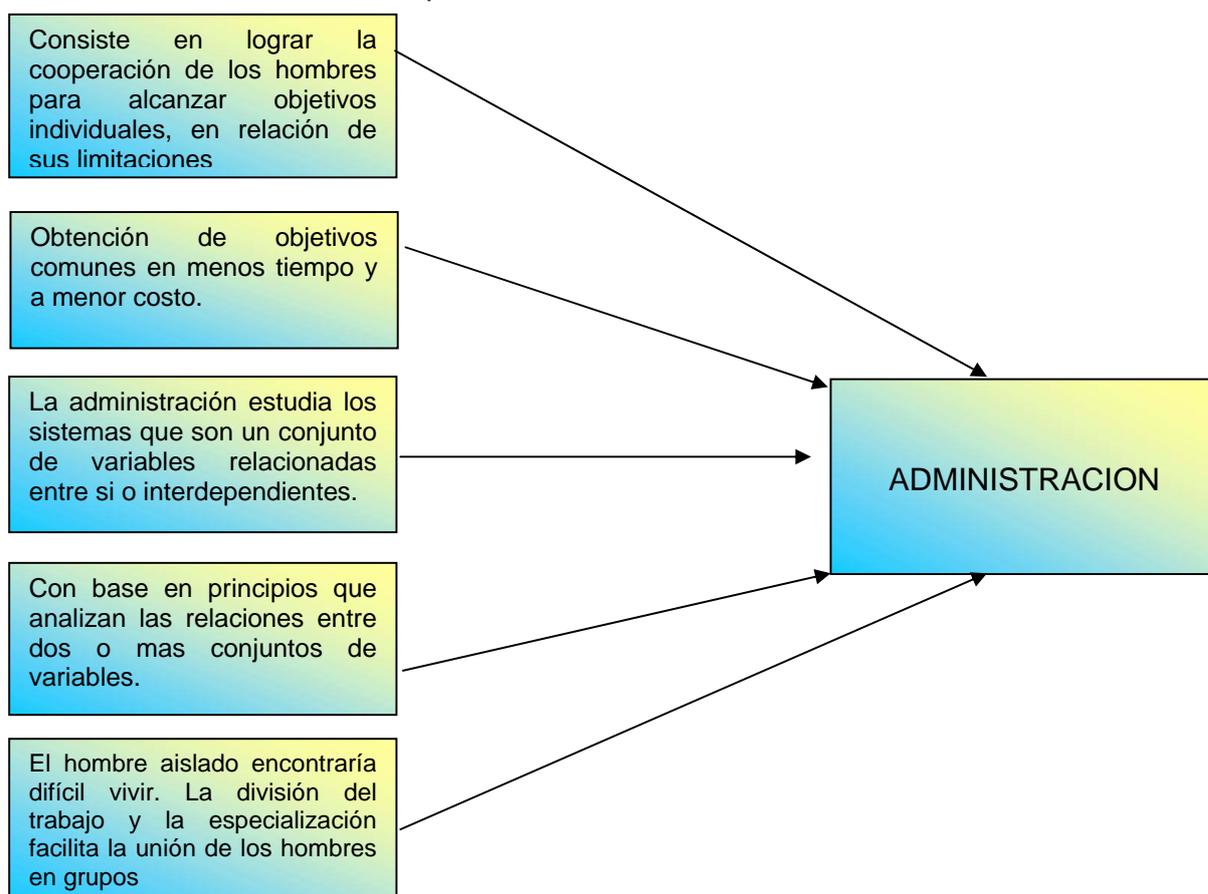
Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

## 6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es importante por que ayuda a las organizaciones a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos. La administración es esencial en todo tipo de empresas, sin una función administrativa, los resultados lógicamente no son efectivos. Por consiguiente las fases del proceso administrativo son las claves y esenciales para el desarrollo, eficiente y eficaces en la organización.

A continuación se presenta la Figura No 2, en la cual se detallan aspectos de la importancia de la administración en las organizaciones:

Figura No 2  
Importancia de la Administración.



Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

## **7. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**

### **Principios Generales de la Administración.**

La aplicación de los principios de administración está orientada a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resulta el trabajo en algo más sencillo para las personas.

Se han planteado muchos principios de la Administración General, cada autor ha expuesto su propio enfoque; sin embargo a continuación se presentan los Principios Generales de la Administración:

#### **Realizar las tareas con menor esfuerzo**

Todas las actividades que se señalan deben de obtenerse con efectividad y eficiencia, entendiendo por efectividad el logro de los objetivos sin evaluar como una relación de los recursos empleados con respecto a los resultados obtenidos.

#### **Racionalidad**

Todo tiene que proveerse o planificar para saber que es lo que se puede incidir, sobre lo que prioritariamente queremos y cuando podemos obtener en base a lo que tenemos.

#### **Obtención del máximo provecho**

Obtener lo más, con el aprovechamiento de todos los recursos: tiempo, dinero, esfuerzo, riesgo y otros.

#### **Obtención de productividad**

Es el coeficiente obtenido del producto total por uno de los factores de la producción, o el total de insumos invertidos.

## **Reducción de costos**

Busca la efectividad para lograr rebajar los precios, a través de la reducción del valor del costo de la producción del bien o servicio.

## **Rentabilidad**

Es la relación entre el valor de la producción menos los gastos incurridos en ella, por parte del capital empleado por la otra, se le conoce como rendimiento patrimonial.

## **Economicidad**

Reducción de tiempo, espacio y recursos entre otros.

El uso de los principios de la Administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. Henry Fayol enumeró catorce principios basados en su experiencia que son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones puede resumirse de la siguiente forma:

- 1. División del trabajo:** Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
- 3. Disciplina:** Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

**4. Unidad de mando:** Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir ordenes de mas de un superior, pues si hay mas de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

**5. Unidad de dirección:** Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.

**6. Subordinación del interés individual al general:** Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

**7. Remuneración al personal:** Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explico diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

**8. Descentralización vs. Centralización:** Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

**9. Jerarquía:** Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados,

para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

**10. Orden:** Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

**11. Equidad:** En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

**12. Estabilidad del personal:** Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

**13. Iniciativa:** Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

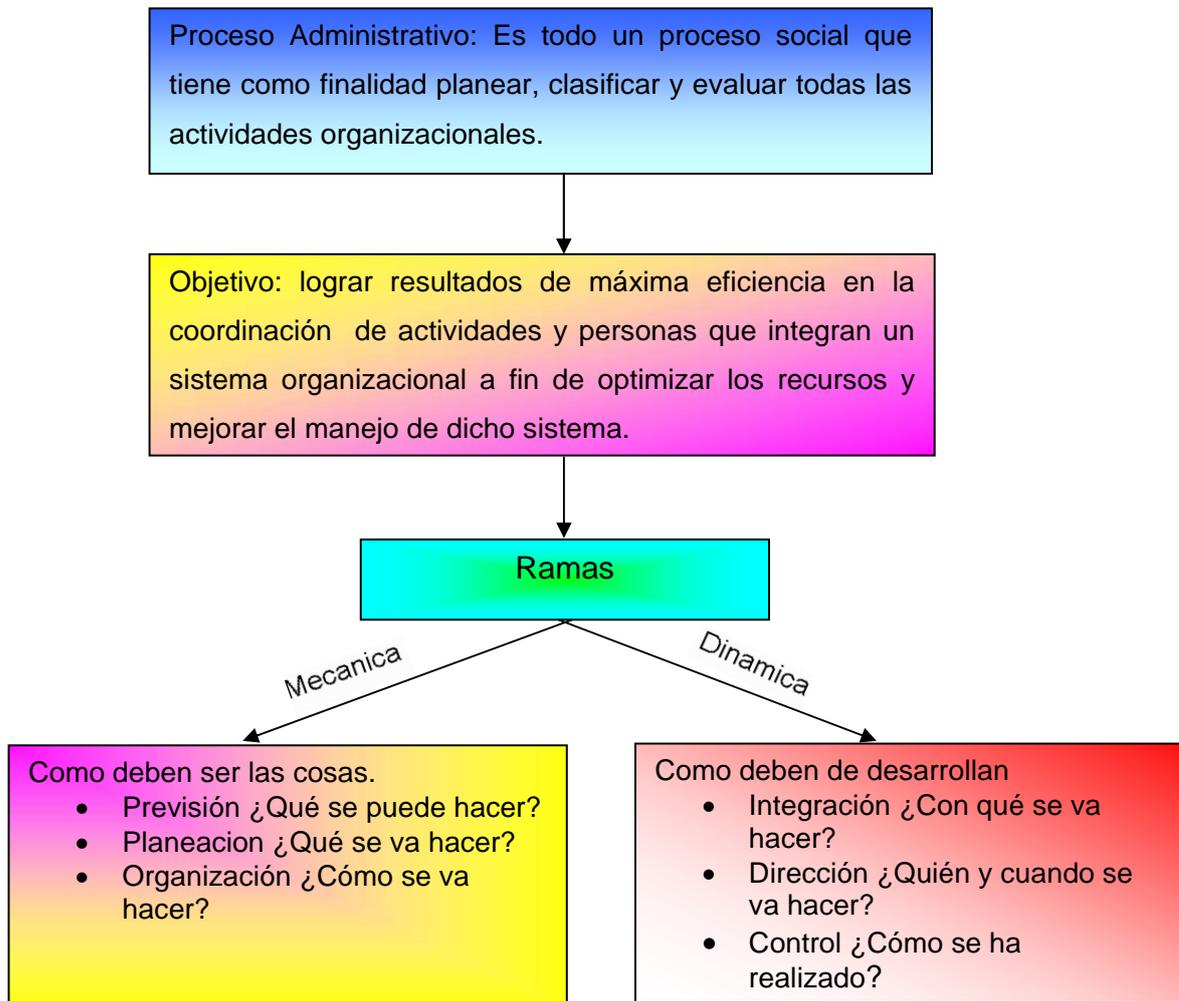
**14. Espíritu de grupo o unión del personal:** Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo.

## **8. PROCESO ADMINISTRATIVO.**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades

A continuación se presenta la Figura No 3, la cual contiene las etapas que conforman el proceso el administrativo, el concepto y su objetivo:

Figura No 3  
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

Diferentes autoras han realizado estudios e investigaciones sobre el Proceso Administrativo, en cual exponen cada una de las etapas que conforman dicho proceso

A continuación se presenta un Cuadro No 3, el cual se detallan las etapas que conforman el proceso administrativo, según el análisis de cada autor:

### Cuadro No 3

#### Aporte de autores con respecto al Proceso Administrativo.

AUTOR	AÑO	ETAPAS				
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión/Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Lous A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación/Coordinación	Control
Agustin Reyes Ponces	1960	Previsión/Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Issac Guzman V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
Alejandro Rodas Carpizo	1982	Planeación	Organización		Dirección	Control

Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

Para el desarrollo del proceso administrativo, se tomo referencia del análisis de Harold Koontz, el cual expone cuatro etapas y estas se presentan a continuación:

#### 8.1 Planeación

Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa, cabe señalar que la planeación y control son inseparable, son los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido por que la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde se quiere ir, los planes proporcionan las normas de control.<sup>6</sup>

A continuación se presenta el cuadro No 4 el cual refleja como esta dividida la planeación y los tipos de planes que la constituyen:

<sup>6</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11 edición , 1998, Pág.126

## Cuadro No 4

### La planeación, su división y tipos de planes.

DIVISION DE LA PLANEACION	TIPOS DE PLANES	
<p><b>El proceso de la planeación:</b> Aquí se involucra su razón de ser; además se debe de tener claro que se relaciona estrechamente con el resto del proceso administrativo (organizar, dirigir y controlar). Los obstáculos a una planeación efectiva son entre otros un pronostico inadecuado, operaciones repetitivas, inflexibilidad, costo, etc.</p>	<p><b>Propósitos o Misiones:</b> En la misión o propósitos, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea el tipo que sea, tiene que tener (o al menos debe de tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.</p> <p><b>Objetivos o Metas:</b> Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeacion, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y control que son parte esencial.</p>	<p><b>Procedimientos:</b> Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta en que deben de realizarse ciertas actividades.</p> <p><b>Reglas:</b> En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes mas simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.</p>
<p><b>Establecimiento de metas y objetivos:</b> Aquí es menester tener claro el papel de los objetivos. Además el papel organizacional de los mismos. Confluyen aquí aspectos tales como el establecimiento de ellos, la necesidad de balancear los mismos, administración por objetivos entre otros.</p>	<p><b>Estrategias:</b> En el ejercito se ha empleado tradicionalmente el termino "estrategia" para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar del termino estrategia sigue teniendo aplicaciones competitivas, los administradores lo utilizan cada vez mas para referirse a las extensa áreas de operación de una empresa. Estrategia, se puede definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de un empresa y adoptando los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.</p>	<p><b>Programas:</b> Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.</p>
<p><b>Toma de decisiones:</b> Este aspecto es la "columna vertebral" de el proceso de la planeación. Se dividen en programadas y no programadas, y lógicamente involucran a todo el personal (individual, asuntos situacionales y los estilos gerenciales).</p>	<p><b>Políticas:</b> Las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "enunciadas", a menudo se desprende de las acciones de los administradores. Uno de los principales problemas de los administradores es cerciorarse de que sus subordinados interpreten como políticas lo que en verdad son decisiones administrativas menores previstas para fungir como patrones de conducta.</p>	<p><b>Presupuestos:</b> Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, horas hombre, unidades de productos u horas maquina o en cualquier otro termino numérico medibles. El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.</p>

Fue

nnte: Elaboración de grupo de trabajo

A continuación se presenta el cuadro No 5 el cual refleja los pasos, la importancia y los principios de planeacion:

## Cuadro No 5

### Aspectos de la etapa de Planeación

No	PASOS	IMPORTANCIA	PRINCIPIOS
1	Detección de la oportunidad de acuerdo con: Mercado, la competencia, las fortalezas y debilidades.	Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.	Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
2	Establecimiento de objetivos y metas: Donde se desea estar, que se requiere lograr y cuando.	Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.	Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
3	Consideración de las premisas de planeación: En que ambiente (Interno o Externo) operan los planes.	Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.	Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
4	Identificación de alternativas: Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.	Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.	Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
5	Elección de una alternativa: Selección del curso de acción a seguir.	Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.	Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.
6	Elaboración de planes de apoyo, como los planes para: Comprar equipos, materiales, contratar personal y desarrollo de nuevos productos.	Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.	
7	Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como: Gastos de operaciones y volumen de precios y ventas.	La moral se eleva sustancialmente, debido a que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.	

Fuente: Elaboración de grupo de trabajo

## **8.2 Organización**

### **8.2.1 Definición:**

Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo.<sup>7</sup>

Organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.<sup>8</sup>

A continuación se presenta el Cuadro No 6, el cual contiene los pasos, técnicas y principios de la etapa de la organización:

---

<sup>7</sup> Terry George, Principios de Administración, Sia Editorial Continental, S. A. De C. V, 7º edición, 1984.

<sup>8</sup> Administración una perspectiva global, Koontz, McGraw- Hill, 9º edición, 1991.

## Cuadro No 6

### Aspectos de la etapa de Organización

No	PASOS	TÉCNICAS	PRINCIPIOS
1	Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. (División del trabajo).	Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Su objetivo: Estructurales, Funcionales y Especiales.	Del objetivo: Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para algo
2	Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.	Manuales: Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple,	Especialización: Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas
3	Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.	Análisis del puesto: Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. El análisis	Jerarquía: Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto
4	Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.	Descripción del puesto: Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y esta integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.	Paridad de autoridad y responsabilidad: Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona,
5		Especificación del puesto: Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad	Unidad de Mando: Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe ordenes de más de un solo
6		Diagrama o procedimiento de flujo: Es la representación grafica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.	Amplitud del Control: Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe ordenes de más de un
7		Procedimientos: Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Tanto	Paridad de autoridad y responsabilidad: Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona,

Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

### 8.2.3 Etapas de la Organización

#### División del trabajo:

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

**Coordinación:**

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

**8.2.4 Tipos de departamentalización****Por Proceso o Equipo:**

Puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.

**Por Tiempo:**

Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de las actividades en base al tiempo. La existencia de turnos es muy común en muchas empresas en las que la jornada no sería suficiente.<sup>9</sup>

**Por Productos:**

Es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

**Geográfica o por Territorios:**

Se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

**Clientes:**

El interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales. Cuando cada una de las empresas a favor de sus clientes es puesta bajo responsabilidad de un

---

<sup>9</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Wehrich, Mac-Grawhill, 11 edición, 1998, Pág.271

Jefe de Departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.<sup>10</sup>

### **Staff**

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.<sup>11</sup>

### **Por Comités:**

Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

### **Matricial**

Matriz, de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

## **8.3 Dirección**

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

### **8.3.1 Principios de Dirección**

1. De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa

---

<sup>10</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11 edición, 1998, Pág.277

<sup>11</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz H. Weihrich, Mac-Grawhill, 11 edición, 1998, Pág.305

2. Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.
5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas

A continuación se presenta el cuadro No 7, el cual contiene los tipos de Dirección:

<b>TIPOS DE DIRECCION</b>	
<p><b>Toma de decisiones:</b> Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones debido a que de ellas depende el curso de la empresa.</p> <p><b>Integración</b> El administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.</p>	<p><b>Motivación</b> La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones.</p>
<p><b>Comunicación</b> La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo. Existen varias barreras de la comunicación, como las mecánicas o físicas (teléfono o micrófono), las fisiológicas (sordera o habla), las psicológicas (celos, envidia, rivalidad), las semánticas (idioma, términos técnicos, manera de emisión) y las socioculturales (origen, educación, costumbres). La comunicación implícita es la de suponer o dar por hecho que la otra persona conoce nuestros pensamientos, deseos, necesidades y expectativas. La comunicación explícita es dialogar, retroalimentarse, ser empático y exponer a la otra persona a la convivencia de establecer ciertos convenios o reglas del juego en la interacción cotidiana.</p>	<p><b>Supervisión</b> La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.</p> <p><b>Liderazgo</b> Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.</p> <p><b>Autoridad</b> La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.</p>

Fuente: Elaboración de grupo de trabajo.

### **8.3.2 Importancia de la Dirección**

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## **8.4 Control**

### **8.4.1 Definición**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

### **8.4.2 Principios del Control**

1. Equilibrio. A cada grupo o delegación conferida debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
2. De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. De la oportunidad. El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

4. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

5. Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

6. De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

7. De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no deben estar involucradas con la actividad a controlar.

### **8.4.3 Etapas del Control**

#### **Establecimiento de estándares**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

#### **Medición de resultados:**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medición apropiadas, y fluida ya que debe estar en los canales adecuados de comunicación.

### **Corrección:**

La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.

### **Retroalimentación:**

Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

#### **8.4.4 Implantación de un sistema de Control**

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfección.

#### **8.4.5 Función del Control**

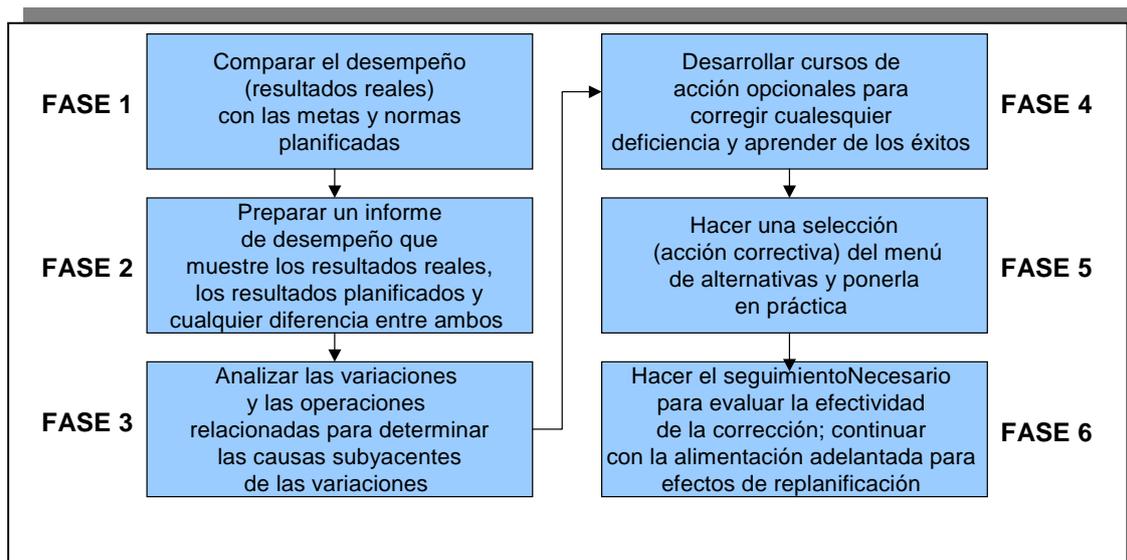
La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

En la Figura No 4, que se presenta a continuación se detalla el proceso del control:

Figura No. 4  
Proceso de control



FUENTE: Elaboración de Grupo de trabajo.

## B. DISEÑO.

### 1. ANTECEDENTES DEL DISEÑO.

Diseño es el plan o la estrategia para confirmar si el resultado es atractivo o no, para incluir actividades pendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación.

Para este caso sería un sistema para optimizar los recursos de la empresa. Si el diseño está bien concebido, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido por que cada uno tiene sus características propias.

La meta del diseño de una organización es establecer e implementar un conjunto de acuerdos formales de organización que conducirán con los años con la congruencia, o buen ajuste entre los componentes de la organización: estrategia, trabajo, gente, organización informal, y acuerdos formales de organización.<sup>12</sup>

## **2. DEFINICION:**

Es el arte en el diseño industrial, el proyecto lo realiza un artista o técnico (diseñador), que debe subordinar la perspectiva estética a la función práctica asignada al producto que idea.

“Son decisiones acerca de la configuración de los acuerdos formales que conforman una empresa”.<sup>13</sup>

## **3. TIPOS DE DISEÑO**

Dentro de la organización de diseño que podemos encontrar los siguientes tipos de diseño:

- **Diseño Estratégico:**

Esta impulsado por la estrategia y proporciona la arquitectura básica que seguirá la manera en que la organización emprenda el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

---

<sup>12</sup> Fundamentos del diseño, Wuncius Wong, 5ª. Edición, Barcelona, Editorial Gustavo Hill

<sup>13</sup> Fundamentos del diseño, Wuncius Wong, 5ª. Edición, Barcelona, Editorial Gustavo Hill

- **Diseño Operacional**

Esto es el ámbito operativo que detalla los puestos, unidades de trabajo y procesos de operación se estructura de acuerdo con aspectos de interés, como costos, calidad, tiempo para comercializar y participación de los empleados.

- **Diseño Mecanista**

Es una estructura rígida y estrechamente controlada. Se caracteriza por su alta especialización, su amplia departamentalización, sus estrechos tramos de control, una alta formalización, una red limitada de información (la comunicación es hacia abajo principalmente) y muy poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

- **Diseño Orgánico**

Es el contraste directo de forma mecanista, es una forma altamente adaptable que es libre y flexible como la organización mecanista es rígida y estable.

La estructura orgánica es horizontal, utiliza a equipos para penetrar a lo largo de los departamentos funcionales y los niveles jerárquicos, tiene una baja formalización, posee una red de información extensiva utilizando la comunicación lateral (hacia arriba así como hacia abajo) e involucra activamente a todos empleados de la toma de decisiones.

- **Diseño de Puestos**

Puede orientarse a puestos individuales o grupos de trabajo para comenzar, posible enriquecer puestos individuales si las tareas se agrupan en unidades naturales de trabajo.

Esto significa reunir en una misma categoría tareas relacionadas entre si y asignarlas a un individuo. Un método semejante consiste en combinar diversas en un solo puesto, se debe establecer relaciones directas con el cliente.

Debe tomarse muy en cuenta la estructura de la organización. Todos y cada uno de los puestos deben encajar en la estructura general, grupos de trabajo autónomos, como por ejemplo; pueden ser convenientes para una organización descentralizada, pero quizás sería inadecuados en una estructura centralizada. <sup>14</sup>

- **Diseño Organizacional:**

De igual manera también el ambiente que priva en una organización influye en el diseño de puestos.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban el mejor camino, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Fredrick Taylor y Henri Fayol fueron los contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar.

#### **4. PROCESO DE UN DISEÑO**

##### **4.1 Proceso para el Diseño Estratégico.**

La secuencia completa de actividades que abarca el diseño de la organización puede dividirse en etapas principales, que se presentan a continuación:

- **Etapas 1. ANÁLISIS PRELIMINAR**

Es el primer paso, se trata de una evaluación para la organización en gran escala, la resolución de problemas comienza con una comprensión, de cómo funciona la organización donde se encuentran los hechos de desempeño. El propósito de una evaluación es determinar con exactitud que áreas de la compañía no funcionan.

---

<sup>14</sup> Fundamentos del diseño, Wuncius Wong, 5ª. Edición, Barcelona, Editorial Gustavo Hill

- Etapa 2. DISEÑO ESTRATÉGICO.

Esto dependerá mucho de la evaluación que se realice en la primera etapa, así se ira haciendo un diseño si se necesita, esto también se centra en los estratos superiores de la organización, aborda los procesos que deben emplearse, y quienes deben de participar en ellos para tomar decisiones.

- Etapa 3. DISEÑO OPERATIVO.

Algunos diseños estratégicos simplemente reacomodan los grupos y cambian unas cuantas relaciones de subordinación, se da un diseño operativo amplio, atención detallada a los puestos de trabajo, recursos, relaciones de subordinación, procesos de negocios y practicas de recursos humanos necesarios para una organización que funcione.

- Etapa 4. IMPLANTACIÓN.

La implementación requiere de plantación cuidados, supervisión estrecha y dirección constante.

## **5. IMPORTANCIA DEL DISEÑO**

Cuando una organización decide diseñar logra:

Traer beneficios de escala. Esto crea valor al reunir a individuos o grupos que llevan a cabo trabajos similares. Las economías y ventajas de agrupar el trabajo similar se acumulan por la especialización, el apoyo compartido y el aprovechamiento de los recursos compartidos.

Un diseño en la organización es importante porque determina el comportamiento, combinándose con los acuerdos formales para realizar el primer diseño de trabajo, consintiendo la atención de los individuos en tareas particulares, motiva su desempeño, les confiere autoridad, delega facultad en ejecución de sus trabajos y restringe el comportamiento que podría resultar contra prudente.

Este determina los patrones de procedimiento de información, pues este procesamiento se ha convertido en la función más importante.

## **6. CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO**

Es necesario tener en cuenta esas características, para realizar un nuevo diseño y la importancia que tiene dentro de la organización.

- Selección de empleados: La participación de los empleados en las decisiones respecto a quienes participan en el trabajo y con que base.
- Diseño de la planta física: Participación de los empleados en la distribución de la planta física del trabajo.
- Diseño de los puestos: dentro de los equipos, el diseño de los puestos individuales con el propósito específico de promover la autonomía, variedad, retroalimentación y una sensación de logro.

## **C. SISTEMA**

### **1. GENERALIDADES**

El enfoque de sistema, facilita la unificación de muchos campos, ya que ha sido usado como marco de referencia para la integración de la organización moderna.

El diseño como la implementación de los sistemas, es un recurso de vital importancia para el desarrollo, no sólo de empresas privadas, sino también de instituciones públicas. El éxito y crecimiento de las empresas e instituciones se debe a su capacidad de planificación y de anticipación al futuro, donde el uso de sistemas es fundamental, porque proporcionan la información básica durante todo el proceso de toma de decisiones.

En la actualidad, las empresas privadas y públicas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, lo que hace que sus actividades sean cada vez más complejas: tecnología, información, nuevos mercados.

Las empresas en esta era de globalización, deben de estar preparadas al cambio, deben conocer sus problemas, atenuar las amenazas y fortalecer sus oportunidades.

Para ello deberán desplegar mucha creatividad en el diseño de sus estrategias y en el mejoramiento de sus métodos y sistemas de trabajo.

La solución no es sencilla, pero se puede facilitar a través del diseño de sistemas, sean éstos de información, investigación, de gestión u otros.

## **2. ANTECEDENTES**

La Teoría General de Sistema fue enunciada por Ludwing Von Bertalanffy, quien propuso ver lo general para llegar a lo particular, intenta ser una disciplina moderadora de otras, a través de la información. Ante la misma realidad o los mismos datos se puede generar distinta información según el contexto.

La Teoría General del Sistema estudia la realidad tomando porciones de ella. En cada momento se puede tomar una porción diferente según lo que se quiera estudiar. Las variables son las relaciones entre los elementos. Las variables pueden ser de estímulo o de respuesta. Las primeras son las que recibe el sistema como estímulo. Las otras son las que salen del sistema como respuesta a las primeras. A su vez las variables pueden ser dependientes, siendo estas las que se originan en el sistema bajo estudio, o bien pueden ser independientes, siendo estas últimas las que se originan fuera del sistema.

Condiciones que cumplen los sistemas:

- La conducta de cada elemento tiene efecto sobre la conducta del todo.
- La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- Sin importar como se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

Un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes interdependientes. Cada parte del sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema. Los sistemas tienen algunas propiedades esenciales, que no tiene ninguna de sus partes.

### 3. DEFINICIONES

La palabra sistema tiene muchas connotaciones, ya que se considera como un conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente enlazadas entre sí, contribuyen a alcanzar un objetivo determinado. El sistema parte de dos elementos críticos e interdependientes, la existencia de un grupo de unidades definida y la interrelación o interconexión entre ellas. Además, son elementos complementarios e indispensables para la existencia de un sistema: la determinación de propósitos u objetivos definidos y totalidad o globalismo de la situación.<sup>15</sup>

Conjunto de elementos interrelacionados con un mismo propósito, es también un medio o procedimiento empleado para realizar algo.<sup>16</sup>

Es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.

Un ensamble de partes unidas por inferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma.<sup>17</sup>

Es un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo.<sup>18</sup>

Es un conjunto de componentes destinados a lograr un objeto particular, de acuerdo con un plan.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Brand, Salvador Oswaldo, Diccionario Económico Editorial Salvo 1998

<sup>16</sup> Diccionario de La Lengua Española, Editorial Larousse, México 1994

<sup>17</sup> Menshel, Richard F. Gerencia de Sistemas, Editorial McGraw Hill pag.10

<sup>18</sup> Place, Irene, Análisis Administrativo de reportes de negocios. Michigan Pág. 28

<sup>19</sup> May Arthur D. Ingeniería de Sistemas, Limusa pag.94

“Conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito”<sup>20</sup>

“Verificación de controles en el procesamiento de la información, desarrollo de sistemas e instalación con el objetivo de evaluar su efectividad y presentar recomendaciones a la gerencia.”

“Un sistema se define como una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades”<sup>21</sup>

#### **4. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS**

Los sistemas tienen por objetivo los siguientes puntos:

- Restringe su parte dentro de la organización, para asegurar la coordinación del esfuerzo general.
- Proporciona dispositivos sensibles para captar datos de operaciones, luego alimenta esos datos por medio del sistema de información para la administración a los centros de toma de decisiones y, posteriormente, encauza la dirección de la administración a los puntos de control.
- Integra esfuerzos para lograr que el trabajo de la organización se lleve a cabo de manera correcta.<sup>22</sup>

#### **5. CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS**

Un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema. Entre sus características se pueden mencionar las siguientes:

---

<sup>20</sup> George R. Ferry, “Principios de Administración” Pág. 84

<sup>21</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vigía Govindarajan, Pág.7

<sup>22</sup> William A. Cochino, “Sistemas de Información para la administración”. Pág. 84

- a) Propósito: tiene uno o algunos propósitos que trata siempre de alcanzar, razón por la cual se ha constituido.
- b) Globalización o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad, producirá cambios en el resto de las mismas.
- c) Entropía: es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste. A medida que aumente la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y el orden.
- d) Homeostasis o equilibrio dinámico entre las partes del sistema: una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aún un supersistema, dependiendo del análisis que se desee hacer del mismo.

## **6. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS**

La planeación y aplicación de los sistemas constituye un elemento vital e importante para el desarrollo de la empresa pública y privada que requiere tomarse no solo con cuidado, debido a que es fundamental para la planeación de la empresa en sus etapas de estructuración y operación, sino también con realismo.

Es importante que los sistemas sean realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acorde con el momento histórico y la situación en que sean implantados.

## **7. TIPOS DE SISTEMAS**

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas:

## 7.1 Por sus constitución

- a) Físicos: cuando son compuestos por equipos, maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos.
- b) Abstractos: cuando están compuestos por conceptos, planes, lenguaje, hipótesis e ideas.
- c) Sistemas determinísticos: aquel en el que las partes interactúan en forma completamente predecible, como el cerrojo de una puerta o ventana.
- d) Sistema simple determinista: aquel que tiene algunos componentes e interrelaciones que revelan un comportamiento dinámico completamente predecible.
- e) Sistema complejo determinista: para efectos prácticos, se puede señalar la computadora electrónica, que está formada por un sistema sumamente complejo o complicado y determinista, porque la computadora hará únicamente lo que se le indique.
- f) Sistema probabilístico: en este no se puede dar una predicción exacta y detallada, solo puede establecerse su probabilidad en determinadas circunstancias; en ocasiones, un sistema debe ser descrito en formas y tiempo diferente, dependiendo de lo que quiere decir.
- g) Sistema simple probabilístico: corresponde a un sistema simple pero impredecible. Ejemplo: arrojar una moneda al aire.
- h) Sistema complejo probabilístico: este puede encontrarse en el reflejo condicionado de un animal, que corresponde a un estímulo con un mecanismo neutro para el placer y el dolor, y otro mecanismo por medio de estadísticas.
- i) Sistemas concretos: son los que por lo menos dos de sus elementos son objetos.

## **7.2 Por su naturaleza**

- a) Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- b) Sistemas abiertos: son los que presentan relaciones de intercambio al ambiente. Son eminentemente adaptativos, es decir; deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

## **8. UNA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Una organización es un sistema socio-técnico, incluido en otro más amplio, que es la sociedad, con la que interactúa influyéndose mutuamente. También, puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y que se encuentran dentro de un contexto, al que controla parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

- a) Subsistema Administrativo: está compuesto por individuos y grupos de interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del estatus y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) Subsistema de Administración de Operaciones: debe concebirse como un sistema. En un modelo de administración de operaciones, los insumos incluyen las necesidades de los clientes, información, tecnología, administración y fuerza de trabajo, activos fijos y activos variables vinculados en el proceso de transformación.

Los administradores y trabajadores emplean la información y factores físicos para generar productos. Algunos elementos físicos como: terrenos, planta, edificios, máquinas y bodegas, son relativamente permanentes. El proceso de transformación

está integrado por la planeación, operación y control del Sistema. Existen muchos instrumentos y técnicas para facilitar el proceso de transformación.

Las operaciones se ven influidas por factores externos, como reglamentos de seguridad o prácticas laborales justas. Lo importante de destacar aquí es que la administración de operaciones debe ser un sistema abierto en interacción con sus circunstancias.

En el siguiente Cuadro No 8, se presenta el modelo de administración de operaciones sirve de marco a las explicaciones, dado que éste puede ser visto como uno de los subsistemas del sistema administrativo general.

**Cuadro No 8**  
**Modelo de Administración de Operaciones**

INSUMOS	TRANSFORMACION	PRODUCTOS
1. Planta, maquinaria industrial, personas y materiales.	Ensamble de bicicletas	Bicicletas terminadas
2. Estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitadas	Conferencias, casos, ejercicios experimentales, trabajos	Estudiantes con mejores conocimientos, habilidades y actitudes
3. Problemas con clientes.	Consultaría: análisis con recolección de datos, evaluación de alternativas, recomendaciones	Informe de consultaría con recomendaciones de un curso de acción

Fuente: Administración, Una perspectiva global, Koontz y Wehrich. 11ª. Edición. Pág. 697.

## 9. DISEÑO DE SISTEMAS

Las compañías pueden considerar diversos tipos básicos de disposición física de producción para la manufactura de un producto. Una de las opciones es establecer la disposición física en el orden en que el producto se produce o ensambla. Una segunda opción es disponer el sistema de producción de acuerdo con el proceso empleado. Un tercer tipo de distribución física consiste en el acomodo del producto en un lugar para su ensamble.

El cuarto tipo de disposición se establece de acuerdo con la naturaleza del proyecto. El quinto tipo de disposición, el proceso de producción, se organiza para facilitar la venta de los productos. El sexto enfoque para la disposición física de la producción es diseñar el proceso para facilitar el almacenamiento o movimiento de los productos. El espacio de almacenamiento es costoso, de manera que un diseño eficaz y eficiente puede mantener un bajo nivel de costos de almacén.

## **10. PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS**

- a) El todo es primero y las partes son secundarias.
- b) La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una empresa.
- c) El papel que juegan las partes dependen del propósito para el cual se elaboro.

## **11. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS**

Existe un vínculo entre las diferentes clases de sistemas que se operan en una empresa y estos nos proporcionan información sustancial al desempeño de las relaciones superfluas de confiabilidad.

- Sistemas de información. Es el desarrollo de una comprensión global de sus sistemas de información que nos permite determinar términos generales en el cual el cliente ha automatizado el procesamiento de las transacciones.<sup>23</sup>
- Sistema Justo a Tiempo. Se le llama así al proceso de manufactura como una gigantesca red de censos de trabajo conectados entre sí, donde la disposición perfecta sería que cada trabajador completara su tarea en una limpieza y pasara

---

<sup>23</sup> Price Waterhouse Cooper, "Series de Guías de Auditoria". Pág. 19

directamente al siguiente trabajador en el momento en que este estuviera listo para recibir la otra pieza.<sup>24</sup>

- Sistema de Administración de Costos. Puede visualizarse como un sistema de información integrado por una estructura y un proceso.<sup>25</sup>
- Sistema de Costeo Absorbente. Se integra con todas aquellas erogaciones directas y los gastos indirectos que se consideren, que fueron incurridos en el proceso productivo.
- Sistema de Costeo Directo. Se integra de la materia prima consumida, la mano de obra y los gastos de fabricación que varían en relación a los volúmenes de producción.
- Sistema de Producción. Puede considerarse como un conjunto de componentes cuya función es convertir un conjunto de insumos en un producto deseado, por medio de lo que llamamos proceso de transformación.
- Sistema Administrativo Integrado. Consiste en que los controles referentes a la información que se maneja en cada área de gestión, sean verificados con la finalidad de evaluar y dar seguimiento a las funciones desarrolladas por cada área funcional, de manera que se emiten recomendaciones a la alta dirección y se tomen las mejores decisiones.

---

<sup>24</sup> R. Chase, N. Aquilino, "Dirección y Administración de Producción y de las Operaciones" Pág. 266

<sup>25</sup> David Noel Ramírez Padilla, "Contabilidad Administrativa" Pág. 80

## 12. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS

Los dos tipos de sistemas que existen son abiertos y cerrados. Los sistemas cerrados no están influidos y no interactúan con su entorno. En contraste un enfoque de sistemas abiertos reconoce la interacción dinámica del sistema con su entorno.

El enfoque de sistemas es la teoría que contempla la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes.

Los elementos de los sistemas son los siguientes:

- **Entrada:** para una empresa de negocios, las entradas incluyen materias primas de recursos humanos, capital, tecnología e información.
- **Transformación:** el proceso de transformación convierte estas entradas en productos o servicios terminados, mediante las actividades de trabajo de los empleados, administrativas y la tecnología y métodos de operación de la organización.
- **Salidas:** estas incluyen productos y servicios, resultados financieros (utilidades, punto de equilibrio, o pérdidas), información y resultados humanos como los niveles de satisfacción de los empleados en sus puestos y la productividad.
- **Retroalimentación:** el éxito final de sistema depende las interacciones efectivas con su entorno (los grupos o instituciones de los que depende). Entre ellos podrían incluirse a los proveedores, sindicatos laborales, instituciones financieras, agencias gubernamentales y clientes. Para una organización de negocios, la venta de productos y servicios genera ingresos que pueden emplearse para pagar sueldos e impuestos, adquirir mas entradas, pagar préstamos y generar utilidades para los propietarios. Si los ingresos no son

suficientes para satisfacer las exigencias del entorno, la organización debe reducir su tamaño o muere.

Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico. Muchas decisiones directivas son pocas sistemáticas<sup>26</sup>, los directivos se encuentran a menudo con situaciones para las que las normas no son útiles y por ello deciden en función de su propio criterio las decisiones que van a llevar a cabo.

La eficiencia de su actuación depende de su habilidad para tratar con la gente y no una norma específica del sistema (aunque el sistema pueda indicar en términos generales la respuesta más apropiada) si todos los sistemas aseguraran la acción correcta para cada situación no sería necesaria personas para dirigir.

## **D. CONTROL ESTRATEGICO**

### **1. GENERALIDADES**

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

La diferencia fundamental entre ambos conceptos o enfoques está en los resultados.

Es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente,

---

<sup>26</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág. 5

eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o Plan Operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).<sup>27</sup>

## **2. DEFINICION DE CONTROL ESTRATEGICO.**

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

- Nivel de decisión: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
- Dimensión temporal: es orientado a largo plazo
- Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.<sup>28</sup>

## **3. ENFOQUES DEL CONTROL ESTRATEGICO.**

Cuando se habla de control estratégico, se hace necesario hacer referencia a dos grandes sistemas de control. El primero de ellos, al que denominaremos “tradicional”, se basa sobre todo en el *feedback*: es decir, hasta que no termina el periodo correspondiente (habitualmente un mes o un trimestre), son muy pocas, o incluso ninguna, las actuaciones emprendidas con vistas a revisar estrategias, objetivos y metas. El segundo sistema, al que se denomina “moderno”, hace hincapié en la importancia de vigilar continuamente el entorno (tanto interno como externo), con vistas a identificar las tendencias y acontecimientos relevantes que señalan la

---

<sup>27</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, 10ª. Edición 2003 Pág.3

<sup>28</sup> Administración proceso administrativo, Adalberto Chiavenato, 3ª edición 2001, Pág.349

necesidad de introducir modificaciones importantes en las estrategias de la empresa, así como en sus metas y objetivos. En la medida en que tanto el entorno general como el entorno competitivo se vuelvan más impredecibles y complejos, la necesidad de poseer sistemas de control modernos aumenta.

### **3.1 Control estratégico: el enfoque tradicional.**

El enfoque tradicional del control estratégico se caracteriza por ser secuencial: 1) se formulan las estrategias y la alta dirección establece las metas a alcanzar, 2) las estrategias se implantan y 3) el nivel de desempeño alcanzado se compara con los objetivos previamente establecidos.

El control se basa en un bucle que retroalimenta la formulación estratégica a partir de la medición del desempeño. Este proceso implica habitualmente largos lapsos de tiempo, a menudo ligados al ciclo de planificación anual de la empresa.

Los sistemas de control tradicionales, calificados como sistemas de aprendizaje de “bucle”, se limitan a comparar el nivel de desempeño actual con un objetivo preestablecido. Son los más apropiados en entornos estables y relativamente sencillos. Las metas y objetivos pueden medirse, con un grado de certeza elevado y apenas si existe la necesidad de emplear medidas del desempeño complejas. Sistemas de cuotas de ventas, presupuestos operativos, programas de producción y mecanismos similares de control cuantitativo son los habituales en este enfoque. Raramente se cuestiona lo apropiado o no de la estrategia de negocio o de los estándares del desempeño.

La idea de que las compañías bien gestionadas deben avanzar en consonancia con unos planes precisos y detallados ha sido atacada desde diferentes frentes. James Brian Quinn, del Dartmouth College, ha descrito la naturaleza política y desestructurada de las decisiones, la necesidad de flexibilidad y sentido de la oportunidad, y la dificultad de controlar el cambio. Argumenta que los grandes diseños basados en planes precisos y cuidadosamente integrados rara vez funcionan. A decir verdad, la mayor parte de los cambios estratégicos se desarrolla de forma incremental: avanzando un paso cada vez.

Los líderes pueden servir mejor a sus organizaciones introduciendo cierto norte y cierta lógica que guíen estos avances incrementales.

Al igual que Quinn, Mintzberg, arroja dudas sobre el valor de un proceso rígido de planificación y fijación de objetivos. Unos objetivos estratégicos rígidos se convierten también en elementos disfuncionales en el caso de aquellas empresas que compiten en entornos competitivos altamente impredecibles, donde las estrategias necesitan ser modificadas frecuentemente, y de manera acorde con las oportunidades que van surgiendo. Un compromiso inflexible con unos objetivos y unos hitos predeterminados puede impedir la gran adaptabilidad que a menudo requiere una buena estrategia. Puesto que las metas y objetivos se consideran fijos e inamovibles hasta el próximo ciclo de planificación, normalmente, una organización no altera ni sus estrategias ni sus objetivos para hacer frente a la realidad de un entorno cambiante.

Incluso aquellas organizaciones que han tenido un gran éxito en el pasado, pueden volverse complacientes. A menudo, pueden fracasar a la hora de anticipar cambios importantes en el entorno competitivo y de adaptar sus objetivos y estrategias a las nuevas condiciones.

Sin duda, el enfoque tradicional del control estratégico basado en el “*feedback*” presenta algunas limitaciones importantes. ¿Existe algún método mejor?

### **3. 2 Control estratégico: Un enfoque moderno**

En este aprendizaje de “doble bucle”, las asunciones de las que parte la organización, sus premisas, objetivos y estrategias son evaluados, testados y revisados continuamente. Las interrelaciones entre la formulación de la estrategia, implantación y control son altamente interactivas.

En este caso, la adaptación y la anticipación a los cambios en el entorno interno y externo son parte integrante del control estratégico.

Bajo este enfoque moderno existen dos tipos diferentes de control estratégico: el control informativo y el control del comportamiento. El control informativo trata de

averiguar si la organización “esta haciendo o no las cosas apropiadas”. El control del comportamiento, en cambio, se pregunta si la organización “esta haciendo las cosas apropiadamente” a la hora de implantar su estrategia. Tanto el componente informativo del control estratégico como el componente relativo al comportamiento son necesarios, pero no constituyen condición suficiente para el éxito. Por ejemplo, ¿cuan buena es una estrategia bien concebida que no puede implantarse? o de manera alternativa, ¿Qué utilidad tiene una plantilla enérgica y comprometida si esta centrada en el objetivo estratégico equivocado?

El control informativo se centra tanto en el entorno interno como en el contexto estratégico externo. Aborda las asunciones y premisas que constituyen la base de la estrategia de una organización. La pregunta clave a la que trata de responder el control informativo es la siguiente: ¿Los objetivos y estrategias de la organización continúan siendo los apropiados en el contexto del entorno estratégico actual?

Ello implica dos cuestiones clave. En primer lugar los directivos deben chequear y vigilar el entorno externo. Esto incluye tanto el entorno general, como el entorno sectorial o competitivo.

Así mismo las condiciones en el entorno interno de la empresa pueden cambiar, siendo preciso una vigilancia continuada del mismo y, quizá, introducir cambios en el rumbo estratégico de la empresa. Ejemplo de cambios en el entorno interno pueden ser: la dimisión de directivos clave, retrasos en la finalización de las principales plantas productivas o inesperadas huelgas sorpresa.

La diferencia fundamental es la siguiente: en el enfoque tradicional, la comprensión de los supuestos básicos constituye el paso inicial en el proceso de formulación estratégica. En el enfoque moderno, el control informativo es parte integrante de un proceso continuo de aprendizaje organizativo, que constantemente actualiza y desafía las asunciones subyacentes en la estrategia organizativa.

### **3.2.1 Características del control estratégico moderno.**

Los sistemas de control moderno deben poseer cuatro características fundamentales para ser eficaces:

- Deben centrarse en aquella información continuamente cambiante que la alta dirección considere que tiene una importancia estratégica potencial.
- La información es lo suficientemente importante como para requerir una atención regular y frecuente por parte de los directivos operativos de todos los niveles de la organización.
- Los datos y la información generada por el sistema de control se interpretan y discuten mejor en reuniones cara a cara entre superiores, subordinados y colegas.
- El sistema de control moderno es un catalizador crítico para un debate permanente sobre los datos subyacentes, los supuestos de partida y los planes de acción.

Los sistemas de control modernos rastrean las incertidumbres estratégicas que pueden mantener despiertos a los altos directivos por la noche. Tales incertidumbres pueden minar potencialmente las asunciones de los directivos sobre el futuro y la manera elegida para competir. Dependiendo del tipo de negocio, tales incertidumbres pueden guardar relación con cambios tecnológicos, cambios en los gustos de los clientes, cambios en la legislación y cambios en la competencia sectorial. Puesto que los sistemas de control deben ser diseñados para recopilar información que puede poner en tela de juicio la visión estratégica de futuro, constituyen, por definición, cuestiones candentes para la alta dirección.<sup>29</sup>

## **4. FASES DEL CONTROL ESTRATEGICO**

Ya sea en el nivel institucional, en el intermedio o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo conformado por cuatro fases:

---

<sup>29</sup> Dirección estratégica, Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, 1ª. Edición 2003, Pág.341

1. **Establecimiento de estándares de desempeño:** los patrones representan el desempeño. Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar, es decir el tiempo medio que el empleado emplea para realizar una tarea.
2. **Evaluación del desempeño:** la evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir, en caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones.
3. **Comparación entre el desempeño y el patrón:** Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales puede aceptarse como norma dicha variación.
4. **Acción correctiva:** el control debe indicar cuando el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuando, cuánto, donde y cómo debe ejecutarse la corrección.<sup>30</sup>

## 5. TIPOS DE CONTROL ESTRATEGICO.

El control estratégico se denomina también control organizacional: es el sistema de decisión de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad teniendo como base las informaciones de retroalimentación que provienen del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio. Establecidos los objetivos que se pretende alcanzar y elaborado los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción empresarial con un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

Así como existe una jerarquía de las actividades de planeación, es necesario que haya una jerarquía de tipos de control. El control global se relaciona con los objetivos generales de la empresa. La planeación estratégica o plan global involucra algún

---

<sup>30</sup> Administración proceso administrativo, Adalberto Chiavenato, 3ª edición 2001, Pág.351

mecanismo de control. Los controles son mas difusos y amplios a medida que se asciende en la escala jerárquica de la empresa.

Existen varios tipos de control estratégico; estos son:

### **5.1 Desempeño global de la empresa**

El nivel institucional utiliza sistemas de control para medir el desempeño global de la empresa. En algunos casos, se vuelven necesarios los sistemas de control para medir el desempeño de una o de todas las unidades, departamentos o divisiones de la empresa o incluso de ciertos proyectos que se consideran prioritarios.

La eficiencia organizacional se refiere a la manera como se asignan y se aplican los recursos de una empresa. En la empresa, la eficiencia organizacional exige que los recursos sean asignados de tal manera que produzcan el máximo retorno de utilidades.

Para operacionalizar el concepto de eficiencia, es necesario definir los objetivos de la organización, medir el grado de alcance de estos objetivos en función del valor de los recursos organizacionales utilizados y conocer todos los posibles destinos alternativos de estos recursos. Generalmente, la eficiencia se mide a través de la razón entre las salidas (retornos, beneficios, productos o resultados) y las entradas (costos, esfuerzos, insumos). Lo ideal sería incluir todas las entradas y todas las salidas del sistema, para medir la eficiencia dentro de este concepto.

Existen tres razones básicas para la existencia del control sobre el desempeño global de la empresa:

- a) La planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad, en el sentido de alcanzar los objetivos empresariales globales. Para observarlos y medirlos es necesario efectuar algunos controles igualmente globales y amplios a fin de permitir las acciones correctivas por parte de la dirección de la empresa.
- b) En la medida en que se da la descentralización de la autoridad, especialmente en los departamentos o divisiones por productos o por localización geográfica, las unidades pasan a ser semiautonomas en sus operaciones y en sus

decisiones locales, lo cual exige controles globales capaces de medir sus resultados y evaluar su desempeño.

- c) Los controles globales permiten medir el esfuerzo total de la empresa como un todo, o de un área integrada, en vez de medir simplemente algunas partes de ella.

## **5.2 Informes contables.**

El control de desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contables que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, volumen de producción, volumen de gastos generales, costos, utilidades, utilización de capital, retorno sobre la inversión, etc. dentro de una interrelación que varía de una empresa a otra, así, la Administración en el nivel institucional puede saber si la empresa, como un todo, está siendo bien o mal manejada en relación con sus objetivos. Muchas veces se incluyen los pronósticos de venta y su equivalente en términos de los gastos en que se va a incurrir, para dar una idea de los costos, haciendo posible una especie de balance proyectado a una especie de proyección de ganancias y pérdidas, para que la Administración pueda ponderar el efecto de las actividades departamentales sobre la empresa como un todo, y tomar oportunamente las acciones correctivas.

## **5.3 Control de ganancias y pérdidas.**

El balance de ganancias y pérdidas, ofrece una visión resumida de la situación de ganancias o pérdidas de la empresa en un determinado periodo. Al comparar los balances de los periodos anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas (como gastos de venta, o las ganancias brutas sobre ventas, etc.) que necesitan mayor atención por parte de la Administración. Ya que la supervivencia del negocio depende básicamente de las ganancias, éstas pasan a ser un importante patrón para la medida del éxito, ya sea de la empresa como un todo o de determinados departamentos o divisiones. Cuando el control de ganancias y pérdidas es aplicable a los departamentos o divisiones de la empresa, se basa en la premisa

de que el objetivo del negocio como un todo es generar ganancias y cada parte de la empresa debe contribuir a este objetivo.

#### **5.4 Control mediante el análisis del retorno sobre la inversión (RSI)**

Esta es una técnica de control global utilizada para medir el éxito absoluto o relativo de una empresa o de una unidad departamental, en razón de las ganancias con respecto a la inversión de capital. Este enfoque fue desarrollado por los administradores Du Pont Co. Como parte importante de su sistema de su control global. El sistema de Du Pont se basa en la idea de que la mejor medida del esfuerzo y del desempeño de una empresa con gran inversión de capital es la tasa de retorno sobre la inversión efectuada. El sistema utilizado por du pont implica la consideración de muchos factores. El retorno se calcula con basa en la rotación de la inversión multiplicada por las ganancias en porcentajes de ventas. Este cálculo reconoce que en un departamento con elevada rotación de la inversión y bajo porcentaje de ganancias sobre ventas puede ser más lucrativo en términos de retorno sobre la inversión que otro departamento con elevado porcentaje de ganancias sobre ventas pero con baja rotación de la inversión. La rotación se calcula con base en el total de ventas, dividido entre la inversión total (que incluye no solo la inversión permanente, si no también el activo circulante de la unidad).

Con el análisis del RSI, la empresa evalúa sus diferentes líneas de productos y verifica donde esta siendo empleado el capital con mayor eficiencia, además de poder realizar una aplicación equilibrada del capital para alcanzar una mayor ganancia global.

Esto le permite identificar los productos más rentables, así como mejorar otros que están pesando negativamente en la balanza de ganancias.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Administración proceso administrativo, Adalberto Chiavenato, 3ª edición 2001, Pág.355

## 6. ESTRATEGIAS

### 6.1. Definición de estrategia

La estrategia para la administración en el tercer milenio, puede definirse de la siguiente manera:

Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada,

A continuación se señala el porque de la inclusión de cada componente en la definición:

**Sistema** por que implica interacción entre procesos de raciocinio, decisión y acción.

**Proceso** es la transformación de insumos en salidas o productos; un proceso es prácticamente cualquier cosa que se haga o se piense. Sin embargo existen cinco recursos genéricos que tanto pueden ser insumos como productos:

- Métodos (tratándose de producción se utiliza métodos en un sentido más amplio puede ser equivalente a ideas)
- Materiales
- Equipos
- Medio ambiente
- Personal<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Lizette Brenes Bonilla “Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes” pag 25

## 6.2 Estrategia empresarial<sup>33</sup>

La estrategia es el sustantivo en la frase y empresarial es el adjetivo, por lo que al caracterizar el tipo de estrategia se especifican los componentes de la definición de estrategia como sigue:

El elemento empresa, genera objetivos específicos relacionados con su naturaleza, y tiene objetivos normalmente relacionados con crecer o sobrevivir. Según Zonta crecer se relaciona con participación de mercado y con la rentabilidad; y la supervivencia se relaciona con la liquidez. Por lo anterior, la posición futura deseada incluiría objetivos de la naturaleza citada, considerados básicos, en el sentido de que se podrán agregar otros objetivos de distinta naturaleza como sociales o ambientales.

Aparecen con ella también los grupos de interés ya citados, tanto internos, como por ejemplo los accionistas, los funcionarios y la junta directiva; y externos, como el gobierno, los proveedores, los clientes y los competidores, cuya inclusión y ponderación debe darse dentro del sistema.

El diagnóstico de la situación actual implica la consideración de los recursos y las habilidades con que cuenta la empresa, y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno cuyo resultado es la posición relativa actual de la empresa.

Lógicamente, los objetivos dan forma a una posición competitiva mejorada. Tal posición competitiva es determinada por los tomadores de decisiones de la empresa y, por lo general, éstos ponderan la influencia de los diferentes grupos de interés. La posición relativa se refiere a la que ocupa dentro del sector en que participa la empresa. La competitividad debe ser parte integral de la definición de este concepto compuesto, pues asegura que se responda a la naturaleza de la organización.

Dentro de una empresa, los procesos dentro del sistema que implica una estrategia son desarrollados en diferentes niveles; por ello, la generación e implantación de la estrategia depende de un equipo y no de una persona y esto es válido aun en empresas pequeñas.

---

<sup>33</sup> Lizette Brenes Bonilla “Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes” pag 28

Competitividad empresarial se define como “la capacidad que tiene una empresa de satisfacer al cliente mejor que la competencia, en forma sostenida y rentable, en los mercados locales e internacionales en que opera o decida operar”

### **6.3 Administración estratégica<sup>34</sup>**

Dentro de este concepto compuesto, nuevamente la estrategia funge como atributo o adjetivo que caracteriza a la administración; en otras palabras, se trata de un tipo de administración. Por esta razón, se debe iniciar con la revisión del término administración, cuya definición clásica equivale al cumplimiento de las funciones planear, organizar, dirigir y evaluar. La actividad administrativa ha evolucionado pero esto no debe entenderse como que las funciones básicas desaparecieron o se sustituyeron; lo que ha ocurrido es que se han transformado, adecuándose a las exigencias del entorno actual. Cuando se habla de administración estratégica deben aclararse entonces estas transformaciones en relación con el impacto que representa la “estrategia”.

En primer lugar, el dinamismo, tanto de la empresa, institución, sector industrial u organización, como del ambiente y la intención natural de estos de perdurar, provoca que deba considerarse la sustitución del término posición, por uno que abarque estas características. En otras palabras la organización, además de pretender alcanzar la competitividad, espera que esto se logre en forma sostenible y, por otra parte, el entorno le presenta determinado condicionamiento para que suceda así. En otras palabras, no se refiere, a la consecución de un plan, sino al logro de una posición competitiva sostenible; para ello la rigidez de un plan y su tiempo definido, presentaría una limitación.

Este concepto ha inducido una nueva forma de administrar, y existen algunas causas posibles para que haya surgido esta necesidad:

- Los resultados de los planes resultaban diferentes a la realidad.
- Las condiciones cambiaban, los recursos también y los planes no se ajustaban.
- Las megatendencias del consumidor presentaban nuevas exigencias.

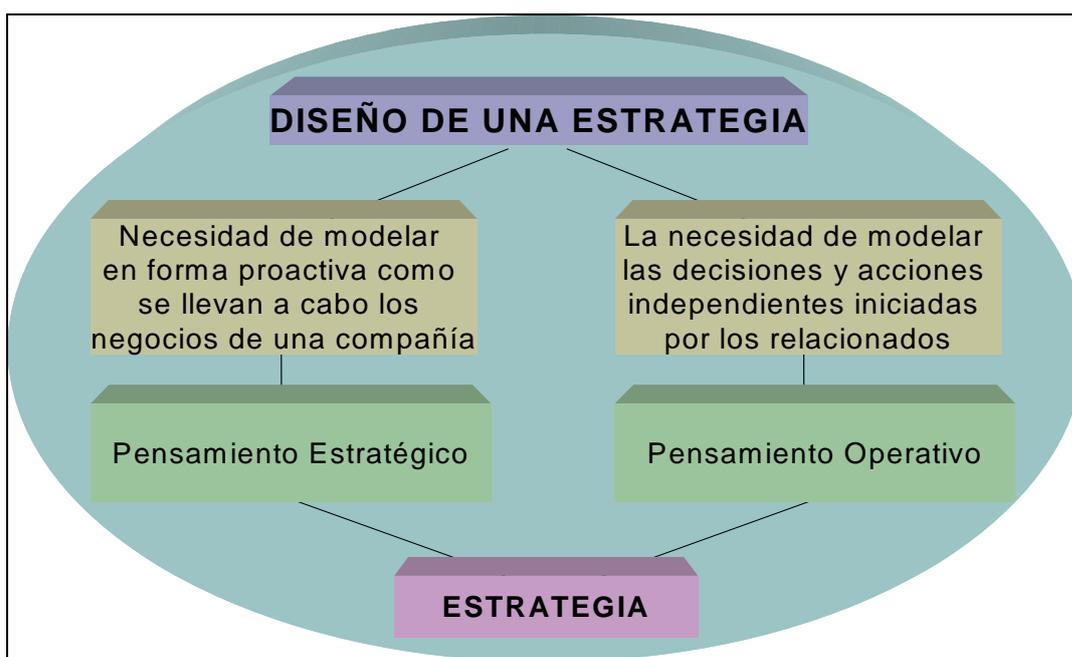
---

<sup>34</sup> Lizette Brenes Bonilla “Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes” pag 29

- La empresa o institución es una organización viva que se comunica con el medio en muchos niveles
- Las personas y la tecnología cambian.
- La organización tiene que funcionar en forma integrada.
- Los planes no los puede hacer ni supervisar aisladamente una parte de la organización.

A continuación se presenta el esquema No 5 que representa el diseño de una estrategia.

Figura No 5



Fuente: elaborado por grupo de tesis con base en información de libro "Dirección estratégica" de Gregory G. Dess 1ª edición

## **E. CONTROL DE GESTIÓN.**

### **1. GENERALIDADES**

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias. Implica un conjunto de actividades:

- Planificación de lo que la organización debería hacer.
- Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- Comunicación de la información
- Evaluación de la información.
- Decisión , si procede, de las acciones a tomar
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

El control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág.3

## 2. DEFINICION DEL CONTROL DE GESTION

“El control de gestión es aquella parte del proceso empresarial que contribuye al cumplimiento de los objetivos y realización de la estrategia.”<sup>36</sup>

“Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.”<sup>37</sup>

.El control de gestión se encuentra entre la formulación estratégica y el control de operaciones por varios motivos. La formulación estratégica es la menos sistemáticas, el control de operaciones es más sistemático y el control de gestión es intermedio. La formulación estratégica va enfocada a largo plazo, el control de operaciones se centra en las actividades más a corto plazo y el control de gestión en un medio plazo.

La formulación estratégica utiliza aproximaciones inexactas al futuro, el control de operaciones utiliza datos exactos y reales y el control de gestión es un término medio. Aunque sea sistemático, el proceso de control de gestión no es en absoluto mecánico; por el contrario, implica interacciones entre individuos que no se pueden describir de forma mecánica.

El problema central del control de gestión es inducirles a actuar de manera que consigan sus objetivos personales y también que se ocupen de los de la organización. La congruencia de los objetivos significa, que en la medida de lo posible, los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de la propia organización. El sistema de control de gestión debería ser diseñado y actuar teniendo en cuenta el principio de congruencia. Los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos.

---

<sup>36</sup> Jaime Royero, Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios 2002”. Pág. 20

<sup>37</sup> Jaime Royero, Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios 2002”. Pág. 20

Esto es, el control de gestión se central principalmente en la implementación de estrategias.<sup>38</sup>

El sistema de control de gestión implica medidas de resultados financieros y no financieros. La dimensión financiera se centra en los resultados monetarios, ingresos netos, rentabilidad sobre recursos propios. Pero prácticamente todas las unidades organizativas tienen objetivos no financieros: calidad de los productos, cuotas de mercado, satisfacción del cliente, y motivación de los trabajadores.<sup>39</sup>

## **2.1 Definición de gestión.**

Una organización consiste en un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir algunos objetivos comunes. Las organizaciones están lideradas por una jerarquía de directivos, con el director general corporativo a la cabeza y los directivos de las unidades de negocio, departamentos, secciones y otras sub unidades en categorías inferiores del organigrama de la organización., con el director general.<sup>40</sup>

“Gestión es el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otro persona, trabajando sola, no podría alcanzar.”<sup>41</sup>

La complejidad de la organización determina el número de niveles en la jerarquía, todos los directivos excepto el director general corporativo son a la vez superiores y subordinados; supervisan a las personas de sus respectivas unidades y son supervisadas por los directivos de los que dependen. El director general corporativo (o en algunas organizaciones un alto comité de los altos ejecutivos) decide sobre el conjunto de estrategias que permitirán a la organización alcanzar sus metas.

---

<sup>38</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág.7

<sup>39</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág.8

<sup>40</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág.3

<sup>41</sup> Stiven Philip B, “Gestión de calidad” Pág.11

Sujetos a la aprobación del director general corporativo, los diversos directivos de unidades de negocios formulan las estrategias adicionales para conseguir estos objetivos.

### **3. FUNCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN**

La función más importante del control de gestión es asegurar el cumplimiento de las estrategias elegidas. Sin embargo la información para el control de gestión para los sectores sujetos a rápidos cambios del entorno especialmente de naturaleza no financiera, también puede proporcionar una para analizar, nuevas estrategias.

### **4 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Todos los sistemas de control cuentan al menos con cuatro elementos:

- Un detector o censor: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que esta siendo controlado.
- Un evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándole con algunos estándares o expectativas de lo que deberá ocurrir.
- Un ejecutor: un instrumento (a menudo llamado “Feed Back”) que altera el comportamiento si el evaluador indica es que necesita ser alterado.
- Una red de comunicaciones: un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Sistemas de Control de Gestión, Robert N. Anthony Vijai Govindarajan, Pág.2

## 5 TIPOS DE CONTROL DE GESTIÓN

Existen diferentes tipos de control de gestión, que puedan llevarse a cabo dentro de la organización, los cuales mencionamos a continuación:

- **Gestión por actividades:**

La gestión por actividades es una nueva filosofía de gestión. Es un conjunto de técnicas que permiten estructurar las herramientas de medida y de ayuda a las decisiones sobre la base de actividades y de los procesos. La gestión por actividades, es la mejora de los procesos.

- **Gestión por Proyecto:**

La gestión de proyectos se basa en la reevaluación continúa del futuro, en la previsión constante que permita la toma de decisiones, en el diagnóstico permanente, que permita identificar los nudos de dificultad, los puntos débiles y críticos sobre lo que es urgente actuar y concentrar esfuerzos y recursos (camino crítico y cuellos de botella)

- **Gestión de Producción:**

Las técnicas utilizadas actualmente para planificar las producciones industriales, en particular, están orientados esencialmente a asegurar una programación de la producción en el tiempo que ajusta la demanda (real o prevista), traducida en un nivel de carga y la capacidad de producción disponible.

## 6. LAS CONDICIONANTES DEL CONTROL DE GESTIÓN

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

## **7. LOS FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

## **8. LOS INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser:

- Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

## **9. Perspectivas<sup>43</sup>**

Las nuevas perspectivas parten de la premisa que afirma que el éxito en la práctica de cualquier estrategia depende de que se consideren otros aspectos además del financiero, como lo son los grupos de interés, los procesos internos, la formación y el crecimiento. Tradicionalmente, la perspectiva básica para la toma de decisiones ha sido la financiera, las debilidades que representan la limitación de los cálculos, la presentación a posteriori, entre otras; aunado a la complejidad que presenta los retos del entorno, generan la necesidad de complementar el análisis.

### **9.1 Perspectiva financiera**

Esta varía dependiendo del tipo de organización entre: cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero ó cómo se deben aplicar responsablemente los recursos para cumplir con la misión de la organización.

### **9.2 Perspectiva del cliente**

En forma muy general, puede afirmarse que la perspectiva de clientes responde a cómo deberíamos aparecer ante los clientes o grupos de interés para que se logre la visión.

### **9.3 Perspectiva de procesos internos**

La perspectiva de procesos internos responde a: en que procesos internos debemos ser excelentes para cumplir con esta estrategia.

### **9.4 Perspectiva de formación y crecimiento**

Esta perspectiva se refiere a: como mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para cumplir la misión y la visión.

---

<sup>43</sup> Lizette Brenes Bonilla “Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes” pag 55

## 10. DIRECCION ESTRATEGICA

### 10.1 DEFINICIÓN

Se define el concepto de dirección estratégica, como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. En el eje central de la dirección estratégica se encuentra la pregunta: ¿cómo y por qué algunas empresas superan a otras? Así, el desafío de los directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. El concepto de dirección estratégica posee cuatro atributos claves: se dirige a los objetivos globales de la organización, incluye múltiples grupos de interés en la empresa, incorpora perspectivas tanto a corto como a largo plazo, y reconoce la necesidad de compensaciones entre la eficacia y la eficiencia.

La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas. Esta definición encierra dos elementos principales que tocan el corazón del campo de la dirección estratégica.

En primer lugar, la dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: *análisis*, *decisión* y *acción*. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

En segundo lugar, la esencia de la dirección estratégica se encuentra en el estudio de por qué algunas empresas superan a otras. Así, los directivos necesitan determinar cómo es una empresa desde el punto de vista competitivo, de forma que pueda obtener ventajas que sean sostenibles durante un largo periodo de tiempo.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Dirección estratégica, Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, 1ª. Edición 2003, Pág.3

## **10.2 LOS CUATRO ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

- La dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.
- Implica la exclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben 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, empleados clientes, proveedores, la sociedad en sentido general.
- Requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales.
- Supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente.

## **10.3 EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA.**

A continuación se hace referencia a cada uno de los tres procesos claves de la dirección estratégica: el análisis estratégico, la formulación estratégica, la implantación estratégica.

### **10.3.1 Análisis estratégico**

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Muchas estrategias fracasan por que los directivos pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis

cuidadoso de las metas del conjunto de la organización y sin un completo análisis externo e interno, que constara de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.
- Analizar el entorno
- Realizar el análisis interno
- Valorar los activos intangibles de la empresa.

### **10.3.2 Formulación estratégica**

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla a varios niveles. En primer lugar, la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva) se refiere al tema de cómo competir en un determinado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva. En segundo lugar, la estrategia se centra en dos cuestiones: a) en que negocio competir y, b) como pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergia, es decir crear mayor valor si operan conjuntamente que si operan como negocios autosuficientes. En tercer lugar una empresa debe desarrollar estrategias internacionales para sus negocios fuera de sus límites nacionales.

### **10.3.3 Implantación estratégica.**

Las estrategias eficaces son de poco valor si no se implementan apropiadamente. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. Así mismo el liderazgo juega un papel central. Lo más importante, sin embargo, es asegurar que la organización se compromete con la excelencia, con el comportamiento ético, así como a ser emprendedora a la hora de crear y extraer ventaja de las nuevas oportunidades.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Dirección estratégica, Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, 1ª. Edición 2003, Pág. 9

## 11. FODA EJECUTIVO

La amplia utilización de esta herramienta de análisis ha provocado que varios autores la estudien y se hayan propuesto mejorarla. Destacan la de David, F. (1997), autor de “Concepción de de Administración Estratégica”, quinta edición México DF. Prentice Hall. Quien plantea el objetivo de realizar una “auditoria estratégica”, equivalente al diagnóstico interno citado, incluyendo las fortalezas y las debilidades, y el análisis del entorno, equivalente al diagnóstico externo; que incluye las oportunidades y amenazas. La propuesta difiere del FODA tradicional, pues propone utilizar matrices donde se determine los factores claves de éxitos y, posteriormente, se definen las características y se le otorga un peso a cada característica y una calificación.

La matriz de Evaluación de Factores Internos que se denomina (EFI), se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asignan un peso de 0 a 18 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito de la empresa (la suma será de 18) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso la calificación se refiere a la organización.

Incorporar los factores claves de éxito, la ponderación y la calificación del desempeño se consideran un paso determinante en la evolución del método, pues lo convierte en un instrumento cuantitativo y cualitativo y subordinado a los factores claves de éxito.<sup>46</sup>

### 11.1 Limitantes del FODA Ejecutivo

Los alcances de este tipo de FODA presenta limitaciones importantes, y a un mas cuando se desea aplicar a un sector industrial de un país y no a una empresa dentro de la industria. Se consideran las principales limitaciones y se exponen a continuación con el objetivo de aclarar los argumentos con base a los cuales se presentan las posteriores mejoras:

---

<sup>46</sup> Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, 1ª, edición 2003, Pág.77

- Se asume que los factores claves de éxito rigen para toda la industria y esto es poco realista, pues no todas organizaciones dentro de la industria se dirigen al mismo mercado o producen lo mismo; de tal forma que dichos factores siempre tendrán gran influencia del mercado meta y del portafolio de productos o servicios. Por esta razón, es siempre recomendable que el análisis FODA este vinculado con la misión y visión donde se encuentra la exposición claras de las metas generales y la definición del negocio, y entonces se perfila a los mercados a los que aspira y la forma de hacer las cosas, esto a su vez; permite acertar en la determinación de los factores claves.
- El peso de la ponderación no debe ser determinada por el analista, no es fácil para él acertar en la decisión del peso relativo de los factores claves para el éxito; podría ser lamentable que se sacrifique la objetividad en pro de simplificar la herramienta. Por esto es importante la participación de los grupos de interés o clientes internos o externos.
- Las ponderaciones de las fortalezas y debilidades se pueda subordinar a la determinación, ya realizada de los factores claves de éxito y que se pueda asignar adecuadamente la calificación del desempeño. Una vez que se determinen los Factores Claves de Éxito (FCE), con base a la calificación del desempeño se determinara si es fortaleza o debilidad.
- La calificación no puede ser tan simple como mayor o menor, debe de ser mas acertada, de tal forma que el resultado final sea una medición de competitividad mas que un dato para relacionar con en medio de la empresa.
- La limitación se vincula con la anterior y es precisamente, la dificultad de obtener el promedio de la empresa y esto es una realidad por dos razones principales: por que la técnica debe de ser consistente y ampliamente usada y, además por lo dinámico de los componentes, lo que requeriría hacer la comparación entre los datos obtenidos en una misma fecha y dentro del entorno.
- La última observación se refiere, en forma particular, a la participación ya mencionada que equivale a las fuentes de información y de análisis que

finalmente, que es de lo que realmente depende el verdadero valor del resultado. Por esta razón es de vital importancia integrar acertadamente a las personas, la información los estudios, que en cantidad y calidad garanticen la mayor precisión del diagnóstico.

### **11.2 Aspectos a considerar para realizar este tipo de diagnóstico:**

- Revisar el marco estratégico, con el objetivo de conocer el mercado a la que se pretende dirigir la empresa, la naturaleza de las actividades y sus metas generales.
- Hacer una investigación en la que se determinen tanto los factores claves de éxito como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, asegurando una participación conveniente de los diferentes grupos de interés para lograr los objetividad y visión deseada.
- Permitir la ponderación y la calificación que provengan del estudio en el que se estén representados acertadamente los diferentes grupos de interés, especialmente clientes internos y externos.
- Preparar una matriz interna y otra externa donde, usando una escala se califique. Debe de facilitarse al participante su decisión y ésta no debe de forzar resultados; por lo tanto, en lugar de proponerle que divida el 100% de los factores claves del éxito, se deba preguntar que importancia de uno a cinco tiene cada uno; posteriormente esta información se traduce en porcentaje.<sup>47</sup>

### **11.3 El Diagnóstico**

El diagnóstico, entonces, se compone de dos procesos principales: en primer lugar se encuentra el diagnóstico interno. Inicia con determinación de los Factores Claves de Éxito (FCE) y se complementa con la calificación del desempeño de cada uno de ellos. El segundo proceso es el diagnóstico externo, compuesto de las oportunidades y amenazas.

---

<sup>47</sup> Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, 1ª, edición 2003. Pág. 78

### **3.1 Diagnostico interno**

El diagnostico interno se compone de dos subprocesos. En primera instancia el que desarrolla o identifica los factores claves para el éxito.

Una vez que los Factores Claves de Éxito (FCE) son determinados, deben ponderarse para determinar la importancia relativa de cada uno de ellos.

Para determinar las fortalezas y las debilidades se califica el desempeño en cada uno de los Factores Claves de Éxito. Serán fortalezas los que tengan un buen desempeño y se consideraran debilidades los que tengan un desempeño deficiente.<sup>48</sup>

#### **11.3.1.1 Factores Claves de Éxito**

La realización del diagnostico, por primera vez en una organización o sector industrial, debe considerar que, internamente, la orientación inicial básica para realizarlo la compone el marco estratégico ya declarado; sin embargo cuando el diagnostico es parte del modelo de una Administración estratégica vigente obtiene sus insumos de fuentes internas y externas. Cada vez es menor el problema de obtener información y es mayor el problema de elegir la adecuada y procesarla correctamente, para que sirva en forma eficaz en la toma de decisiones. Con el fin de que pueda ser superado este inconveniente en primera instancia, la practica administrativa, y en especial la practica estratégica, ha generado la necesidad y conveniencia de una determinación preliminar de los factores claves del éxito, definidos como las características que impone el entorno a la organización, como condiciones indispensables que debe tener para que sea exitosa.

Cuando la organización define el marco estratégico, en el existen claras señales de sus factores claves, ya que decide a quien a servir, como y que pretende ser y alcanzar.

Los factores claves implican ciertas variables también claves para el éxito. Por lo anterior, puede concluirse que al declarar el marco estratégico, la organización esta determinando factores claves que, a su vez representan variables especificas.

---

<sup>48</sup> Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, 1ª, edición 2003. Pág. 80

Los factores claves, entonces deben estar estrechamente relacionados con lo expuesto dentro del marco estratégico.

Los factores claves de éxito no necesariamente son permanentes; por ello se debe estar pendiente de las señales claves que, en el diagnóstico, se puedan identificar, las actividades evolucionan; algo que es considerado clave en un momento determinado, puede dejar de serlo en el futuro y algo que no es clave hoy, lo puede ser mañana. Por ejemplo, en los ochentas no eran claves para el éxito de los restaurantes de comida rápida, la entrega a domicilio, las áreas de juegos o el servicio en el automóvil; si embargo, hoy en día la mayoría de estas empresas lo ofrecen, y para una nueva, este puede ser un estándar o una barrera de entrada.

Un diagnóstico tiene como objetivo determinar la posición que ocupa la organización, en determinado momento, tanto interna como externamente; sin embargo, decidir cuales aspectos son fortalezas y cuales no los son, puede ser una tarea de gran dificultad, si se desconoce cuales son las características indispensables para el éxito y cuales características, aun que se carezca de ellas no representan debilidades.

Es indispensable que la organización se concentre en las áreas funcionales que son claves para el éxito de la actividad, para lo que es indispensable la identificación de los Factores claves de Éxito.

Existen dos categorías de los factores claves para el éxito: los genéricos y los específicos.

Los factores claves del éxito genéricos son aquellos que incluyen en la actuación de cada una de las organizaciones dentro de un sector industrial o institucional. Por ejemplo, si una empresa ingresa en el mercado farmacéutico o en el de los alimentos y bebidas, esta asumiendo una serie de factores claves del éxito que afectan a todos los participantes en este sector. En el caso del sector farmacéutico, pueden ser factores claves de éxito genérico, la investigación y el desarrollo, y en el sector de los alimentos y la bebida, la higiene y el sabor.

Los factores claves del éxito específico, como la manifiesta la palabra “especifico”, son los que se relacionan con el ámbito de actividad de la organización. Las empresas

eligen un ámbito dentro de la industria y para ejemplificar este tipo de factor, considérese nuevamente el sector de alimentos y bebidas ya mencionad, dentro del cual existe un ámbito dedicado a lo que se conoce como “comidas rápidas”, para el que la velocidad en el servicio y la entrega a domicilio podrían ser factores claves de éxito específicos.

La importancia de categorizar los factores Claves del éxito, radica en la orientación que ofrece a los tomadores de decisiones sobre sus implicaciones en el sector que se elige y en el ámbito dentro del sector.

Una vez que los factores claves del éxito se conocen y se ha determinado su ponderación relativa, el cuerpo directivo debe determinar el nivel de autoexigencia, esto es, determinar un parámetro para lo que considera satisfactorio en su desempeño, ya sea bueno, muy bueno o excelente; en términos cuantitativos equivaldría a la calificación que considerarían aceptable para que un factor clave del éxito se califique como fortaleza.

Una vez tomada esta decisión, se procede a evaluar el desempeño con base en la opinión de los grupos de interés, para lo que se consultan mediante encuesta.

La valoración del desempeño se relaciona con la opinión que los grupos de interés tienen respecto a la situación de los factores claves de éxito en el momento en que son consultados.

La gestión estratégica depende de que se enfoquen adecuadamente los recursos y los esfuerzos, en este caso un Factor clave de éxito cuya ponderación o peso relativo sea alto y cuyo desempeño sea deficiente, se constituye en una prioridad estratégica.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, 1ª, edición 2003. Pág. 81

### 11.3.2 Diagnostico externo.

Las principales diferencias con el diagnostico interno son: el punto de partida, ya que en el diagnostico externo no se parte de los factores claves del éxito, y el instrumento, ya que en éste no se utiliza la encuesta.

La primera diferencia se debe a que el diagnostico externo se vincula con el futuro, ya que valora o estima las posibilidades que ofrecen a la organización oportunidades y amenazas y que por su naturaleza podrían cambiar en el futuro la posición de la organización. Dado lo anterior es conveniente no centrarse en lo que es importante en la actualidad para que una organización sea exitosa, o sea, los factores claves del éxito, pues en el futuro estos podrían cambiar.

La segunda diferencia, relacionada con la encuesta, se debe a que por su naturaleza, las oportunidades y las amenazas no son un tema en el que los clientes puedan orientar a la empresa en forma directa, por lo que estas posibilidades emergen a través de expertos, personas que por su actividad o interés dedican tiempo a la reflexión sobre la actividad o tienen información que les permite esta actividad prospectiva.

Las oportunidades forman parte de una coyuntura, son un conjunto de condiciones externas que abren una posibilidad aprovechable por la empresa (persona o entidad) con base en sus fortalezas y con el fin de mejorar su posición en forma sostenible.

Como la contraparte, las amenazas forman parte de una coyuntura y son el conjunto de condiciones externas que se convierten, o pueden convertirse, en una amenaza real, que pone en peligro la actual posición de la organización y la sostenibilidad de su posición.

Como se explico, el diagnostico externo requiere que se identifiquen las oportunidades y las amenazas.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, Lizette Brenes Bonilla, 1ª, edición 2003. Pág. 86

## 11.4 Comparación del FODA Clásico y El Ejecutivo

En la primera fase de la utilización del FODA, no se tomaba en cuenta los factores clásicos del éxito, lo cual significa que cualquier característica podría ser calificada como fortaleza o debilidad, sin que se considerara si era importante o no para la actividad del objeto de estudio; el primer paso en la evolución del FODA integra la consideración del factor clave de éxito.

Los términos positivos o negativos presentan un grado de relatividad y riesgo de subjetividad en esta labor; pues una característica merece el calificativo de fortalezas o debilidad al compararlo.

A continuación se presenta el Cuadro No 9, en el cual se ha desarrollado una comparación en relación de FODA clásico y el Ejecutivo:

Cuadro No. 9  
Comparación FODA clásico y FODA ejecutivo

No	FODA CLÁSICO	FODA EJECUTIVO
1	No analiza factores claves de éxito	Analiza factores claves de éxito
2	No evalúa los factores claves de éxito	Presenta una matriz para evaluar los factores claves de éxito
3	No se les asignan pesos a las variables	Cada factor de éxito presenta un peso
4	No califica el desempeño de las variables	Califica el desempeño de los factores de éxito
5	Realiza la evaluación sin tomar en cuenta la visión y misión de la organización	Esta siempre vinculado con la misión y visión de una organización

FUENTE: Elaboración de grupo de trabajo.

## 12. Diseño de indicadores.

Posteriormente a la especificación de los factores claves de éxito es necesario asignar para cada área indicaciones de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema; debe ser medible, relevante y vinculante.

Recapitulando un poco, estos indicadores deben partir de los objetivos estratégicos (áreas críticas) y de los factores vitales de éxito. A continuación se propone para cada caso una batería de indicadores generales que pueden formar parte del control real de cualquier proyecto en el sistema de investigación.

Cuadro No. 11

**Indicadores por área de gestión**

**Área Crítica: Gestión**

INDICADORES	RELACIÓN DE MEDIDA
<b>Planeación:</b> Nivel de conocimiento de la Misión.  Participación en la definición de la misión	$\frac{\text{Total de empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$  $\frac{\text{Total de empleados que participan}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
<b>Objetivos:</b> Nivel de logro          Logro de Metas	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} \times 100$  $\frac{\text{Total objetivos operativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} \times 100$  $\frac{\text{Total objetivos tácticos alcanzados}}{\text{Total objetivos definidos}} \times 100$  $\frac{\text{Total objetivos estratégicos alcanzados}}{\text{Total objetivos definidos}} \times 100$  $\frac{\text{Total metas alcanzadas}}{\text{Total metas establecidas}} \times 100$

<b>Estrategias:</b> Implantacion	$\frac{\text{Total estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \times 100$ $\frac{\text{Total tácticas implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \times 100$
<b>Políticas:</b> Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{Total políticas aplicadas}}{\text{Total políticas establecidas}} \times 100$ $\frac{\text{Total políticas cumplidas}}{\text{Total políticas establecidas}} \times 100$
<b>Programas:</b> Nivel de acción	$\frac{\text{Total acciones realizadas}}{\text{Total acciones programadas}} \times 100$ $\frac{\text{Total Programas realizados}}{\text{Total programas planeados}} \times 100$
<b>Motivación:</b> Nivel de Incentivos	$\frac{\text{Total empleados que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $\frac{\text{Total incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}} \times 100$
<b>Innovación:</b> Nivel de creatividad	$\frac{\text{Total de Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$ $\frac{\text{Total de cambios en los productos}}{\text{Total de productos}} \times 100$ $\frac{\text{Total personas involucradas innovacion}}{\text{Total personas}} \times 100$

<b>Control:</b>	
Nivel de aplicación	$\frac{\text{Total controles estratégicos}}{\text{Total de controles}} \times 100$
	$\frac{\text{Total controles tácticos}}{\text{Total de controles}} \times 100$
	$\frac{\text{Total controles operativos}}{\text{Total de controles}} \times 100$
<b>Evaluación:</b>	
Nivel de aplicación	$\frac{\text{Total estrategias de evaluación}}{\text{Total estrategias}} \times 100$
	$\frac{\text{Total programas de evaluación ejecutados}}{\text{Programas de evaluación}} \times 100$

#### Área Crítica: Financiamiento

INDICADORES	RELACIÓN DE MEDIDA
<b>Presupuesto:</b>	$\frac{\text{Total bienes asignados a producción}}{\text{Total presupuesto}} \times 100$
	$\frac{\text{Total requerido para producción}}{\text{Total asignado}} \times 100$
<b>Gastos:</b>	$\frac{\text{Total gastos de producción}}{\text{Total gastos institucionales}} \times 100$
<b>Autofinanciamiento:</b>	$\frac{\text{Total bienes producidos por proyecto}}{\text{Total de ingresos propios}} \times 100$
<b>Busca de recursos:</b>	$\frac{\text{Total solicitudes financiam. interno}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$
	$\frac{\text{Total recursos conseguidos}}{\text{Total recursos solicitados.}} \times 100$

**Área crítica Servicio al cliente**

<b>INDICADORES</b>	<b>RELACIÓN DE MEDIDA</b>
<b>Gustos y Preferencias :</b> Estudios de mercado	<u>Total clientes satisfechos</u> x 100
	Número de clientes
	<u>Total clientes insatisfechos</u> x 100
	Número de clientes
<b>Cartera de clientes:</b>	<u>Total clientes nuevos</u> x 100
	Total clientes
	<u>Total cuentas canceladas</u> x 100
	Total clientes
<b>Sugerencias de clientes:</b>	<u>Total sugerencias recibidas</u> x 100
	Total clientes
	<u>Total sugerencias relación al producto</u> x 100
	Total de sugerencias
	<u>Total sugerencias relación al servicio</u> x 100
	Total de sugerencias

**Área crítica: Eficiencia**

<b>INDICADORES</b>	<b>RELACIÓN DE MEDIDA</b>
<b>Niveles de producción (Horas hombre)</b>	$\frac{\text{Total unidades producidas}}{\text{Número de empleados}} \times 100$
<b>Calidad producida</b>	$\frac{\text{Total Productos defectuosos}}{\text{Total unidades producidas}} \times 100$
	$\frac{\text{Total unidades de buena calidad}}{\text{Total unidades producidas}} \times 100$
<b>Unidades Tiempo utilizado</b>	$\frac{\text{Total unidades producidas}}{\text{Total horas utilizadas}} \times 100$
	$\frac{\text{Total Unidades Producidas}}{\text{Total minutos Utilizados}} \times 100$
<b>Horas maquina</b>	$\frac{\text{Total unidades Producidas}}{\text{tiempo utilizado}} \times 100$
<b>Eficiencia de maquinaria</b>	$\frac{\text{Total unidades Producidas}}{\text{total maquinaria utilizada}} \times 100$
	$\frac{\text{Total unidades Producidas}}{\text{Costo mantenimiento de maquinaria}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia del grupo basado en Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)