

GESTIÓN ADMINISTRATIVA



CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA
MAGDALENA EMILIA ORDOÑEZ GAVILANES
MARIORY PRISILA ORBE GUARACA
EDGAR SANTIAGO VASQUEZ HUGO

Editado y distribuido por

© FUNDACIÓN KOINONIA (980-7792)
Santa Ana de Coro, Venezuela. 2022.

Correo electrónico: fundakoinonia@gmail.com

Hecho el Depósito de Ley.

Depósito Legal: FA2022000015

ISBN: 978-980-7792-57-8

Serie: Administración y Gerencia

Título: Gestión Administrativa

Autores: ©Cristina Guadalupe Ordoñez Espinoza, ©Magdalena Emilia Ordoñez Gavilanes, ©Mariory Prisila Orbe Guaraca, ©Edgar Santiago Vásquez Hugo

Todos los libros publicados por la Fundación Koinonía son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados.

Este es un libro digital destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos, de investigación, docencia y difusión del Conocimiento.



Esta obra está bajo una licencia internacional

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Revisión, Ortografía y Redacción

Dra. Jesús Antonio Pirona

Dra. Suzanne Caty Contreras Reyes

Diseño de portada

Sr. José Vinchenzo Suárez Ianni

Diagramación:

Licdo. Rodolfo Albarrán.

CONSTANCIA DE ARBITRAJE

El Fondo Editorial “Fundación Koinonía” hace constar que este libro fue sometido a un arbitraje de contenido y forma por jurados especialista en el área de conocimiento del mismo. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo desde la matriz epistémica asumida por los autores, garantizando así la científicidad de la obra.

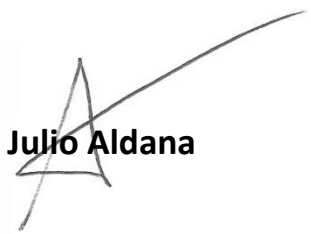
Comité – Editorial “Ad – Hoc” del Fondo Editorial

“Fundación Koinonia”


Dr. Jairo Villasmil


Psic. Nicolás Rodríguez. MSc.


**FUNDACION
KOINONIA**
En la Comunión del Conocimiento
RIF.: J-407575716


Dr. Julio Aldana

INFORME DEL EVALUADOR DE LIBROS

Nombre y apellidos del evaluador: Dra Maribel Giménez Guariguata

Grado académico: Ph.D

Institución donde labora: Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Cargo o función que desempeña: Directora de Postgrado

Título del libro: Gestión Administrativa

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
1. El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.				X
2. La extensión del libro es adecuada				X
3. El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				X
4. El libro denota un aporte a la disciplina que aborda				X
5. Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				X
6. Se evidencia objetividad en los temas tratados				X
7. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				X
8. Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.				X
9. La redacción y ortografía son buenas.				X
10.Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				X
11.Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.				X

Aspectos a comentar

Comente en una o varias hojas los siguientes elementos relacionados con el libro.

- a) Actualidad e importancia del libro.

Pertinente para la profundización a nivel científico y académico en el tema desarrollado

- b) Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.

La propuesta se considera un aporte significativo en el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales; destacándose en ser un instrumento de obligatoria consulta para docentes y estudiantes

- c) Objetividad de la información presentada

Pertinentes

- d) Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.

Acordes y pertinentes

- e) Validez de los datos incluidos en el libro.

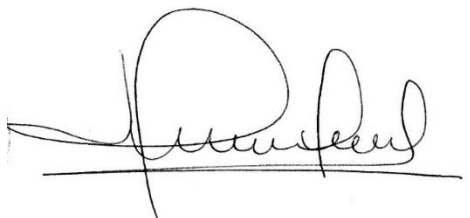
Actualizados y pertinentes

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar de manera directa	X
Publicar con adecuaciones menores (hasta 30 días para solucionar)	
Publicar con adecuaciones mayores (hasta 90 días para solucionar)	
No publicar	

Fecha: 16 de marzo de 2022

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by several loops and a horizontal line at the bottom.

INFORME DEL EVALUADOR DE LIBROS

Nombre y apellidos del evaluador: Dr. Jairo Villasmil

Grado académico: Ph.D

Institución donde labora: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela

Cargo o función que desempeña: Docente investigador

Título del libro: Gestión Administrativa

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
12.El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.				X
13.La extensión del libro es adecuada				X
14.El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				X
15.El libro denota un aporte a la disciplina que aborda				X
16.Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				X
17.Se evidencia objetividad en los temas tratados				X
18.Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				X
19.Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.				X
20.La redacción y ortografía son buenas.				X
21.Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				X
22.Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.				X

Aspectos a comentar.

Comente en una o varias hojas los siguientes elementos relacionados con el libro.

- a) Actualidad e importancia del libro.

Pertinente para la profundización a nivel científico y académico en el tema desarrollado

- b) Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.

La propuesta se considera un aporte significativo en el área de las Ciencias Jurídicas; destacándose en ser un instrumento de obligatoria consulta para docentes y estudiantes

- c) Objetividad de la información presentada

Pertinentes

- d) Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.

Acordes y pertinentes

- e) Validez de los datos incluidos en el libro.

La propuesta posee una estructura epistemológica coherente y adaptada a la comunidad científica a quien va proyectada. Así mismo el estilo de redacción permite que el contenido sea apreciado con profundidad y accesibilidad.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar de manera directa	X
Publicar con adecuaciones menores (hasta 30 días para solucionar)	
Publicar con adecuaciones mayores (hasta 90 días para solucionar)	
No publicar	

Fecha: 20 de marzo de 2022

Firma:


Jairo Villasmil

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
CAPÍTULO II. DISEÑO ORGANIZACIONAL	36
CAPÍTULO III. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO	52
CAPÍTULO IV. AUDITORÍA DE GESTIÓN	82
REFERENCIAS CONSULTADAS	93
SOBRE LOS AUTORES	101

INTRODUCCIÓN

En estas épocas de grandes tendencias, las relaciones mediante la comunicación e información en el mundo, han mostrado grandiosos cambios caracterizados por procesos llenos de incertidumbre, complejo, turbulento y competitivo en medio de un contexto gubernamental, político, económico y social, esto demanda a las empresas a reflexionar su gestión administrativa considerando que no hay reemplazo para la innovación y la invención, la ciencia, nuevas tecnologías, lo que permite fructificar los beneficios que brinda la gerencia administrativa a partir desde un nuevo enfoque e incorporar los métodos de la gestión de las organizaciones.

La gestión administrativa deberá adaptarse, a los procedimientos de las diferentes tareas, mediante prácticas que desarrollen la eficiencia en la búsqueda de la solución de las dificultades que se puedan presentar, desde la acción ética indagando la disposición de la existencia y la ponderación circunstancial para el progreso razonable de las empresas, la sociedad, y el país. En tal sentido, el presente texto estimula a emplear e incluir en las operaciones de gerencia que se desarrollan en las compañías, organizaciones y empresas, las viejas tareas, mejorándolas, desde la gestión administrativa.

La nueva visión, contribuye a tomar las decisiones, el replantear las nuevas estrategias, principios, técnicas y manuales los cuales corresponden a orientar los nuevos planes de gestión administrativa que esté idónea de posesionarse de forma distinta de actuar y de ocuparse; al mismo tiempo de promover contestaciones expeditas y eficientes a las necesidades de las nuevas épocas y de la ciudadanía, entre los aspectos de creación e invención para conseguir la aprobación y afirmación total de los trabajadores y empleados de las empresas, así como de la colectividad.

El colectivo solicita, en medio de los desafíos, que a sus necesidades y exigencias se les dé respuesta y solución con instrucciones eficientemente seguras y con el apoyo de las normas. Por lo tanto, implica inevitablemente, aprovechando las bondades de los procesos administrativos forjando la creatividad y la invención en las técnicas, alcanzando la auto organización- producción y unificación de los métodos de la gerencia, y logra de esta forma alcanzar la misión y visión de las empresas como lo es proporcionar de forma oportuna y efectiva las respuestas a los habitantes en materia de las atenciones públicas y los clientes de empresas privadas.

El logro de una gestión de administración, permitirá de manera adecuada y efectiva, la reacción del proceso productivo, organización, ordenación, orientación y alcance, eficacia, ética, calidad, de los procedimientos gerenciales.

Por lo tanto, la intención del libro es propiciar y generar el análisis y replantearse los saberes administrativos. De igual modo se proporcionan herramientas estratégicas que contribuirán a garantizar una buena gestión administrativa de las empresas públicas y privadas. Considerando los argumentos anteriores, la nueva administración le corresponderá incentivar la innovación, el buen servicio, la calidad, la cultura organizacional que responda al trabajo productivo y de gran éxito de la empresa, organización o institución.

A continuación, se presenta el contenido del libro el cual se divide en cuatro capítulos los cuales se presentan a continuación. **CAPÍTULO I: Planificación estratégica.** La Gestión estratégica. Estrategia. Modelo integral de dirección estratégica según Fred R. David. Modelo de planeación estratégica aplicada según Goodstein, Noland y Pfeiffer. Modelo Estratégico de Wheelen y Hunger. Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica. Herramientas gerenciales. Análisis FODA. El Cuadro de Mando integral. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Perspectiva financiera. Perspectiva de los clientes. Perspectiva de los procesos internos. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Lineamientos estratégicos. **CAPÍTULO II: Diseño organizacional.** Importancia del diseño organizacional. Metodología de un

diseño. Dimensiones en el proceso de diseño organizacional. Dimensiones estructurales. Dimensiones contextuales. Fundamentos de diseño. Desarrollo de estrategias para el diseño. Diseño eficiente. CAPÍTULO III: Teorías de la administración y liderazgo. Administración. Enfoque interdisciplinario de la administración. Funciones administrativas. Importancia de la administración. Teorías de la administración. Liderazgo. Enfoques del liderazgo. Tomar decisiones. Desarrollar una gerencia táctica personalizada. CAPÍTULO IV: Auditoría de gestión. Control. Auditoría. Tipos. Auditoría de gestión. Características de una auditoría de gestión. Objetivos de la auditoría de gestión. Auditoría de gestión y su metodología. Aspectos que deben ser considerados por el control de gestión. Importancia. Visión de los procesos medulares.

CAPÍTULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIA

MODELOS ESTRATÉGICOS

MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN FRED R. DAVID

*MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA SEGÚN GOODSTEIN,
NOLAN Y PFEIFFEN*

MODELO ESTRATÉGICO DE WHEELEN Y HUNGER

*MODELO PARA LA CARACTERIZACIÓN CORPORATIVA Y LA PROYECCIÓN
ESTRATÉGICA*

HERRAMIENTAS GERENCIALES

ANÁLISIS FODA

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando se habla de planificación estratégica, se entiende que es un procedimiento que simplemente reside en reconsiderar estrategias para una época fija, y que esto es necesario para alcanzar los propósitos de la empresa.

En este sentido el autor Serna (2007, p.259), la estrategia debe ser interpretada, asumida e internalizada por los integrantes de la empresa, lo que conlleva a desarrollar nuevos mecanismos permitiendo que la organización, institución o empresa se oriente toda en la misma dirección.

Así mismo Alles (2019, p.142) establece una relación entre la estrategia y el desempeño, afirmando que una empresa o institución, con o sin fines de lucro, en un área o departamento, tiene objetivos y planes anuales, quincenales o cualquier otra duración, al relacionarse estos objetivos con los puestos de trabajo, se tiene la piedra angular de un método de valoración de desempeño.

En tal sentido, de acuerdo a las definiciones anteriormente señaladas, la buena formulación de una estrategia dentro de la empresa ayuda a establecer y determinar sus particularidades e insuficiencias internas, además de los recursos de una empresa, con el objeto de obtener un escenario factible y único, asimismo anticipar los posibles cambios en el ambiente con las posibles operaciones de los contrincantes.

Al respecto, la planificación estratégica es un procedimiento para demostrar, justificar e instituir una orientación para la ordenación de la empresa, valorando dónde se encuentra y hacia dónde marcha. Por ello, será viable instituir; la misión, la visión, los valores, los objetivos a mediano y largo plazo, así como los planes de operación que esgrimirá para lograrlo.

Así mismo, la estrategia es optar por el futuro de la compañía y cómo lograrlo, con un bosquejo que ofrezca enlace, que complete y agrupe las disposiciones de la empresa. (Arnoldo Araya, 2017, p.24). Además, entre las fases primordiales de la gestión de una empresa tiene que ver con la planificación, lo que representa establecer un futuro y dirigirse hacia él. (Salas Solano, Mendoza Fernández y López Juvinao, 2021, p.757).

Por lo tanto, la gestión estratégica guarda relación vinculante con los procesos administrativos, es decir van de la mano para garantizar el triunfo en la administración de una empresa u organización, la planificación estratégica está vinculada a las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Hernández Castro y Fernández Jinesta, 2020, p.70).

En el siguiente cuadro se muestran la postura de algunos autores en relación al concepto de planificación estratégica, ampliando su significado.

Cuadro 1
Planificación estratégica.

Autor(es)	Significado
Baldeos Ardían, Lioo Jordán, y Vellón Flores. (2020)	La planeación estratégica se vincula con la competitividad de una empresa, en tanto será más competitiva una empresa dentro del mercado si logra desplegar un eficiente plan estratégico que, transforme progresivamente la organización a bajos costos. Ello mediante la introducción de métodos que incrementen la eficiencia, productividad, y calidad de los bienes y servicios producidos. (p.80)
Ore Quiroz., Olortegui., y Ponce. (2020)	La planificación estratégica es considerada un proceso estructurado y

	organizado con lo cual se implementan y ejecutan unas series de actividades secuenciales que impactan positivamente en la toma de decisiones de una empresa; para lo cual, se analiza datos internos y externos relevantes, que muestran la realidad del entorno económico actual, para elaborar un diagnóstico del estado situacional de la organización. (p.2)
Calle Gómez, Gurumendi España, y Calle Prado. (2020)	La estrategia de una empresa debe surgir de una certera y lúcida interpretación de la realidad por parte del estratega, de un examen combinado de los distintos aspectos de la situación mundial, nacional, del entorno específico y del interior de la empresa. (p.85)
Martínez Aragón, y Arellano González. (2019)	La proyección estratégica es la labor administrativa la cual concibe el estudio de un escenario, la instauración de propósitos, y la disposición de modos que oriente hacia el provecho de metas formuladas, y en el avance de proyectos de acción el cual muestren de qué forma se efectúa tales tácticas.
Koontz, Weihrich y Cannice. (2017)	Mencionan planificación estratégica a la herramienta que suministra, fabrica y despliega tácticas para la empresa, concierne al conjunto de tareas,

	métodos, encaminadas a la obtención de las metas de la empresa.
Silva Ordóñez, Macías Franco, y Santamaría Freire. (2018)	La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar al estado deseado. (p.11) La planificación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, (p.12) La dirección estratégica es una de las herramientas más importantes en la organización, pues permite que todo sea planificado y controlado. (p.14)

Elaboración: Los autores.

La gestión estratégica

El objetivo principal, de la gestión estratégica es garantizar el avance sistematizado de los cuatro recursos con los que cuenta la empresa (talento humano, técnicos, comerciales y financieros) para alcanzar los objetivos previstos, según Fernández (2005, p.200) es igualmente un laudo en un ambiente cada vez más en crisis.

Al respecto, el autor Betancourt (2006, p.27) revela que la gestión estratégica es una operación y consecuencia, desarrollada por la administración de establecer las tácticas adaptativas que necesita el negocio para perdurar a corto término y las estrategias adelantadas para ser competidor a mediano y largo plazo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, posee como objetivo llevar a la firma por la vía del camino al éxito, siempre en la exploración de favorecer a los stakeholders, en especial, sus clientes, accionistas y empleados. (Brume González, 2017, p.2)

En este sentido, Lana (2008), asevera que, para el triunfo del proceso de gestión estratégica, se deben desenvolver cinco etapas:

- ✓ La primera radica en el estudio interno de la empresa y su entorno.
- ✓ La segunda es definir los cursos de acción explícito con los propósitos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ En la tercera, se enuncian las estrategias, tanto corporativas, de negocios y funcionales; apoyándose en las distintas herramientas de gestión estratégica que posea la empresa a su disposición.
- ✓ La cuarta examina el modo en que se realizarán las operaciones estratégicas, creadas por las etapas anteriores.
- ✓ En la quinta etapa, se establecen los mecanismos y técnicas de control y seguimiento.

En este mi orden de ideas, el plan estratégico es el vínculo de elementos que permiten obtener los objetivos previstos, estos elementos circunscriben reglas, disposición de acción, procedimientos y técnicas de trabajo. Al respecto, para Muñiz (2003, p.45) la planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes iniciativas, permitiendo sellar las líneas y medidas para un tiempo a largo plazo.

Por otro lado, el análisis estratégico, servirá de marco de referencia para el estudio del contexto actual de la empresa, tanto en su gestión interna como frente a su entorno. El ambiente interno, es preciso auditarlo y evaluar los recursos, sus debilidades y fortalezas. El ambiente externo, debe valorarse en términos de amenazas y oportunidades, con el propósito de identificar los elementos de la empresa, para emplear operaciones estratégicas, con la intención de triunfar en un medio competitivo.

Estrategia

La estrategia es indispensable en la empresa ya que incorpora un conjunto de disposiciones que llevan a la operación, sin ella no sirve de nada poseer visión, misión y objetivos. (Lema Cruz, y Álvarez Lema, 2017, p.169). Se menciona además algunos tipos de estrategia, como son: 1) de acción inmediata, de consolidación, crecimiento y desarrollo, 2) ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia y, 3) estrategia corporativa.

Así mismo, los autores Dess y Lumpkin (2003) precisan que la formulación estratégica tiene lugar en diferentes niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio; la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business. Según lo anterior, existen diferentes tipos de estrategias que son empleadas por múltiples empresas con el objeto de destacarse ante los requerimientos del mercado, siendo el punto de referencia de los consumidores, estableciendo un valor incorporado que sitúa a la empresa por encima de sus competidores y que en la actualidad puede lograrse a través del direccionamiento estratégico.

En el siguiente, cuadro se presentan los tipos de estrategias:

Cuadro 2.

Tipos de estrategias.

Autor(es)	Estrategia
Hill y Jones. (2005)	Estrategias corporativas. Las estrategias son aquella que dan respuestas a las interrogantes esenciales como: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para extender la renta de la empresa a largo plazo? y ¿de qué modo se debe

	facilitar y conocer la empresa u organización para crear un acrecentamiento de su presencia en el mercado competitivo para igualmente generar ventaja competitiva?
Collis y Montgomeri. (2007)	Indican a las estrategias corporativas como el procedimiento que la empresa u organización crea valor a través de la relación de las acciones de los diferentes mercados. Por lo tanto, las empresas no sólo corresponden orientar a una sola estrategia, por el contrario, incumbe extender su punto de vista, sin demarcar su negocio y apuntándole al incremento internacional de la misma.
Hitt, Ireland y Hoskisson. (2004)	Estrategia internacional: La estrategia internacional involucra que la empresa venda sus bienes, productos y servicios externamente de su mercado nacional. La preeminencia competitiva debe llevarse a un horizonte internacional, ya que el mercado es extenso y los bienes o servicios logran compensar los requerimientos de los consumidores que se localizan más distantes de cualquier frontera.

	Existen diferentes razones por la que una empresa resuelve propagarse a nivel internacional, un reconocimiento de esta clase le accederá irrumpir en mercados mundiales alcanzando así, un aumento de sus activos e ingresos, posición, permanencia, incremento en las inversiones de productos y proceso, experiencia y sobre todo esa tan ambicionada preeminencia competitiva en el mercado.
Dess y Lumpkin. (2003)	Estrategias en Internet: El adecuado uso de las estrategias tecnológicas y de e-commerce les accede a las empresas optimizar en distintos departamentos sobre todo en la tecnológica desarrollando sus capacidades y su nivel competidor. Argumentan que en la empresa u organización no es transcendental la tecnología como tal, sino el uso que se le proporcione para alcanzar y lograr actividades comerciales beneficiosas que accedan destacar su negocio. La tecnología es versátil y cada vez más transformadora, la cual se ha transformado en un elemento esencial en el espacio empresarial, por tal razón las empresas deben instruirse a adaptar

	sus estrategias apoyadas en niveles tecnológicos que proporcionen el buen uso de estas y les acceda a las empresas romper barreras, solucionar problemas, proporcionando el incremento de las empresas y su nivel de competencia.
--	--

Fuente: Arrieta Jiménez, Cervantes Borrero, De la Cruz Lara, y López Cadena, (2021).

Así mismo concurren diferentes tipos de modelos, como clásicos, contemporáneos, pero que pueden o no tener vigencia en la organización que lo pretenda emplear, por eso su aplicabilidad radica en un estudio y análisis exhaustivo. El Modelo Estratégico: se define por la constitución de un procedimiento transcendental, o guía, delineado, que es diseñado con el fin de mejorar sus procesos.

Por lo tanto, las organizaciones implementan estos modelos con el objeto de optimizar sus actividades y lograr sus planes estratégicos y con todo lo planteado en general. Para el impulso de esta guía se necesita identificar los objetivos primordiales, la verificación de los módulos claves y la creación de nuevas maneras de impulsar su crecimiento empresarial y el cumplimiento de sus metas. (Gish, 2020)

MODELOS ESTRATÉGICOS

Modelo integral de dirección estratégica según Fred R. David

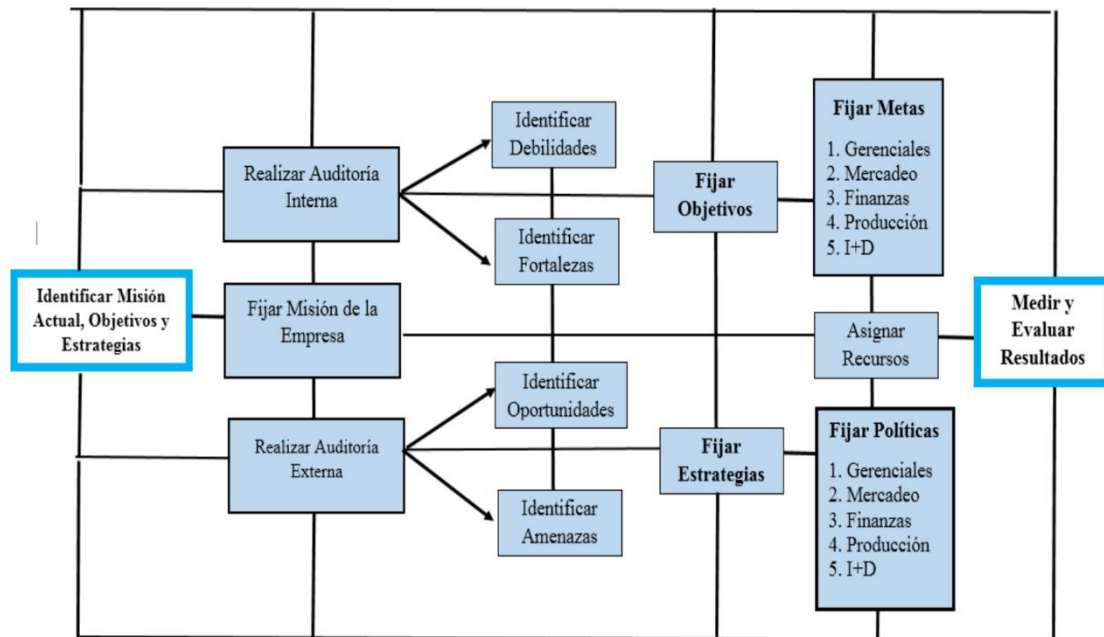


Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica de Fred David.

Fuente: David, F. R. (2011).

Dicha guía, se inicia con la identificación rotunda de la visión, misión, objetivos y tácticas que poseen y han existido, diseñadas por la empresa, asumiendo como deducción del examen de su escenario presente, lo cual explora comprimir la supresión de estrategias significativas que alcancen a perturbar el desempeño y trayectoria de acción.

Al respecto, el autor David (2011), asevera que su modelo no avala el triunfo, sin embargo, sí instituye lineamientos fundamentales que permiten expresar, establecer y valorar todo el diseño estratégico por intermedio de un proceso organizado, destacando que una empresa será famosa, dependiendo del valor de la responsabilidad de quienes participan en el trabajo cotidiano de sus actividades. (Santamaría, 2017)

Modelo de planeación estratégica aplicada según Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

El modelo planteado por Goodstein et al. (1998), se cimenta en diferentes modeladores existentes, sin embargo, difiere en su contenido. Además, el mismo, se propone que este sea esgrimido por sociedades de mediana y pequeña dimensión, pero no deja de ser ventajoso para distintas tipologías de empresas que quieran implementarlo.

El énfasis del modelo se agrupa en los bienes corporativos y la creatividad para predecir el futuro empresarial. Su particularidad primordial es las nueve fases secuenciales de realización simbolizadas por círculos, cuadros y flechas que persiguen una conducta lógica que proporciona su comprensión por parte del lector.



Figura 2. Modelo estratégico Goodstein, Nolan y Pf Eiffer.

Fuente: Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998).

Modelo Estratégico de Wheelen y Hunger

Los autores Wheelen y Hunger, definen el modelo en cuatro pasos básicos: el análisis ambiental, la formulación estratégica, la ejecución de la estrategia y la Evaluación y control. El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la empresa. Se utiliza la matriz FODA para examinar la información interna y externa. En la formulación de la estrategia se desarrollan los planes a largo plazo e incluye la definición de la misión de la empresa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La implementación de la estrategia se refiere al proceso donde las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. La evaluación y control es el proceso donde se supervisan las actividades y el desempeño, comparando el rendimiento real con el rendimiento deseado.

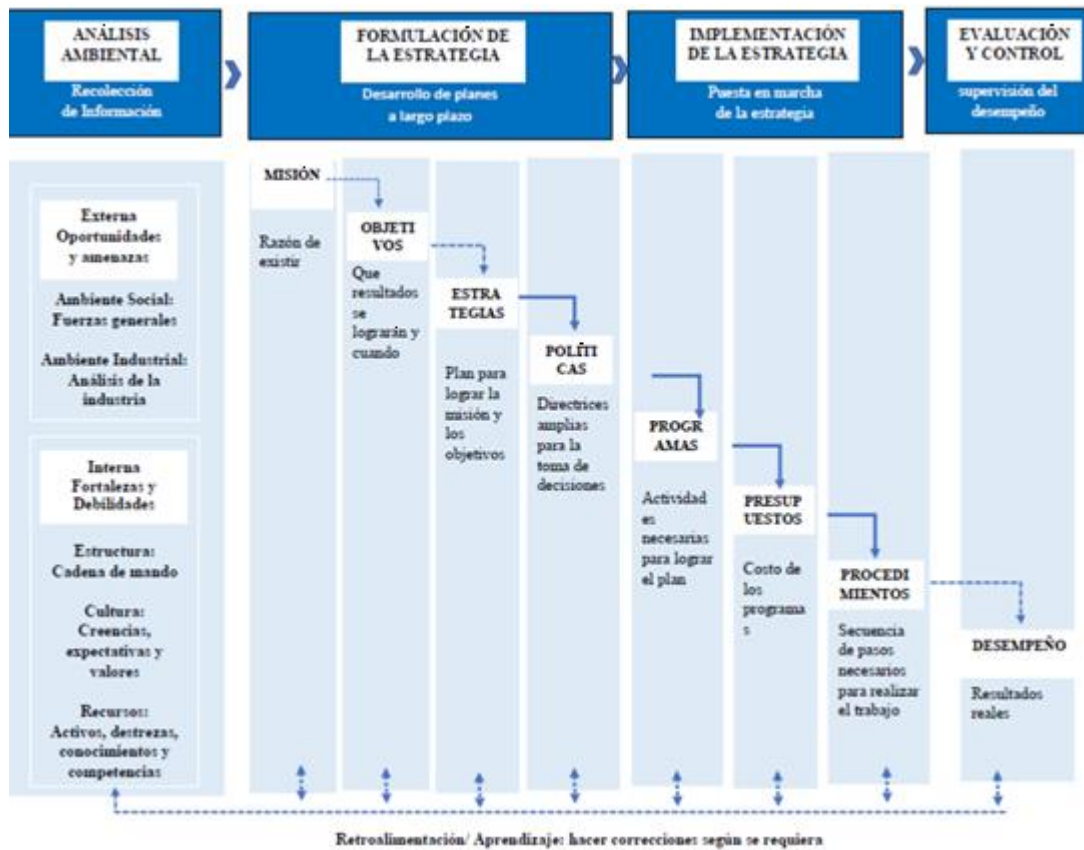


Figura 3. Modelo de Wheelen y Hunger.

Fuente: Wheelen y Hunger, 2007.

Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica

Este modelo reúne a partir del ejercicio estratégico cuatro etapas grandes: la Caracterización corporativa, el Análisis de la situación, el Problema estratégico y la misión, y la Proyección estratégica y retroalimentación. Para la implementación detallada del modelo se divide en dos categorías, dos primarias (Caracterización corporativa) y diez básicas (Proyección estratégica), descritas así: las dos categorías primarias; perfil corporativo y visión corporativa. Las básicas; examen del contexto, dificultad estratégica, espacios de resultado claves, elementos claves de triunfo, la misión, políticas centrales, tácticas colectivas, propósitos estratégicos, procedimientos de acción y método de valoración y retroalimentación (Sierra, 2011), citado por Hernández Morales, Tiuso Hernández, y Vargas Rojas. (2020)

Así mismo, este modelo indica que los cambios que ocurren de un estado actual a uno deseado, es gracias a una adecuada gestión. Es considerado como un proceso de cambio empresarial, en cada una de las dimensiones y características que se encuentran en la organización, principalmente aquellas de proyección, desde un estado visionado, que puede conseguir la mejora de la empresa u organización en el futuro.

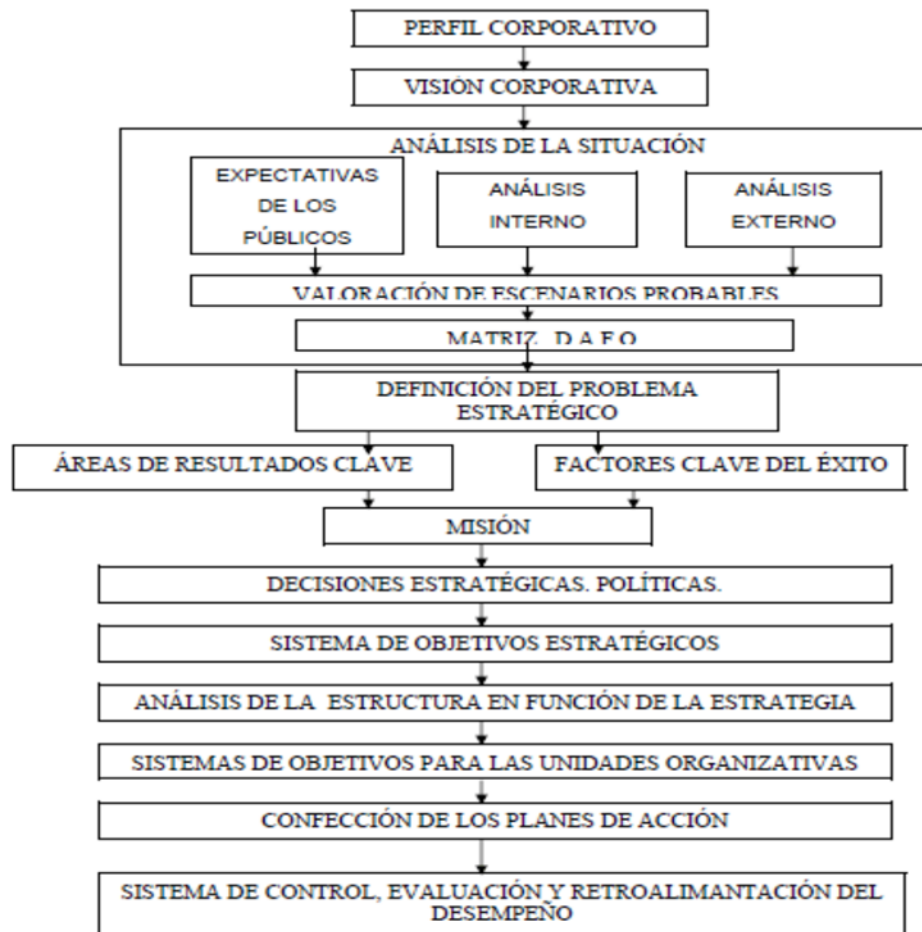


Figura 4. Modelo MCPE.

Fuente: Hernández Morales, Tiuso Hernández, y Vargas Rojas. (2020).

HERRAMIENTAS GERENCIALES

En este sentido se contará con el análisis FODA, Cuadro Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, a modo de herramientas gerenciales para su análisis y establecimiento de lineamientos estratégicos, como proposiciones primordiales que originan aspectos de la táctica de la empresa.

Análisis FODA

Un análisis estratégico, utiliza el marco de informe para el examen del escenario existente de una empresa, organización o compañía, tanto interno como frente a su contexto. En este sentido, el autor Serna (2005, p.19), la planificación como componente de la gestión, es un juicio a través del cual los responsables de tomar las decisiones en una empresa consiguen, resuelven y examinan la investigación oportuna tanto interna y externa, con el objeto de valorar el escenario actual de la empresa, igualmente su nivel de competencia con la intención de anticiparse y canalizar la dirección de la empresa para el futuro.

Así mismo, el ambiente externo, tiene que ser evaluado en sus condiciones de posibles amenazas y oportunidades, cuya intención y propósito transcendental es la identificación de las características de la empresa, o de los departamentos, dependencias entre otros, para emplear operaciones vitales, con el objeto de lograr el triunfo en un mercado de competencias.

Esta valoración se circunscribe al entorno del ambiente competitivo, tomando en cuenta los componentes monetarios, sociales, gubernamentales, normativos, estadísticos y territoriales, igualmente de inspeccionar en función de progresos especializados, clientes y servicios en el mercado y otros componentes precisos para establecer el entorno competitivo de la empresa.

Por otro lado, el ambiente interno, de la misma forma es importante verificar y evaluar el contexto interno de la empresa relacionado a sus capitales, además de sus fortalezas y debilidades; en exploración, desarrollo, fabricación, sistematizaciones, negocios, mercadeo de productos y servicios, el talento humano y económicos, así como la imagen de la empresa, su organización y clima de la organizacional, el sistema de planificación y control, al mismo tiempo de la relación con los clientes.

En este sentido, para el autor Serna (2005, p.145), indica que el estudio mediante el análisis de las fortalezas y debilidades (FODA), está delineado para permitir al administrador localizar el mejor ajuste entre las predisposiciones del medio, las oportunidades-amenazas y la capacidad interna, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicha observación le permite a la empresa enunciar tácticas para aprovechar sus fortalezas, advertir las consecuencias de sus debilidades, manejar a tiempo sus oportunidades y su anticipación de la consecuencia de las amenazas.

Al respecto, el análisis FODA es una herramienta que facilita reconocer de manera ordenada y específica todo aquello que represente para la empresa una incidencia, que podría beneficiarla o perjudicarla. (Norori Miranda y Reyes Jaime, 2014, p.40). En general es empleada por las estructuras directivas, congregando investigación exterior e interna útiles de instaurar fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas.

En este mismo, orden el autor David (2013, p.200) indica que la matriz conformada por las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA) como un instrumento de adecuación sustancial que favorece a los administradores a establecer cuatro (4) arquetipos de tácticas:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

En cuanto, a la mejora de los componentes externos e internos es la parte más dificultosa de desenvolver. Las empresas utilizan sus fortalezas y minimizan o superan sus debilidades, convirtiéndolas en ventajas competitivas. Una primicia fundamental de orientación estratégica es que una empresa demanda diseñar tácticas para aprovechar los agentes externos e impedir o someter el impacto de las amenazas exteriores.

El Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando integral, de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2016, p.31), fue desarrollado en 1992, surge, primeramente, como un método de comprobación mejorada, pero con el paso del tiempo progresó inclusive convirtiéndose en el foco o piedra angular del método de gestión estratégica.

Igualmente, refieren dichos autores, que el mismo:

Hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. (p. 212).

En los años sesenta, en Francia se instaló de boga manejar un instrumento llamado Tableau de Bord, es decir el tablero de mando, el cual incorporaba en un documento de varias ratios, es decir coeficientes, para la vigilancia financiero de la empresa. Con el transcurrir del tiempo, este instrumento ha avanzado y combina no sólo ratios financieros, sino además indicadores no financieros que permite inspeccionar los diferentes métodos de negocios.

En Estados Unidos, en el mismo período, General Electric desplegó un tablero de control para realizar la búsqueda de los métodos de la empresa. A partir de ocho espacios claves de resultados, que contenían temas como renta, asignación de mercado, formación o compromiso público.

En conclusión y según Kaplan y Norton (2016, p.17), se puede indicar que el cuadro de mando integral, almacena ideas ya existentes en torno a la concepción de tablero de control, pero prevalece esa noción. El cuadro de mando integral, es una herramienta útil para dirigir las organizaciones o empresas de manera proactiva en el

corto y en el largo plazo. Su eficiencia reside en una buena razón de sus elementos, una atención completa implicando a la orientación de la empresa.

Las empresas modernas y los sujetos que en ellas trabajan, demandan instrumentos recíprocos de gestión más enérgicos permitiendo proceder y considerar las decisiones en el propio espacio de la operación, con asiento en la información pasada, pero alternando de modelar y ajustar su propio futuro.

De este modo Muñiz y Monfort (2005, p.30) revelan que el cuadro de mando integral o balanced scorecard, es el proceso que permite convertir los propósitos estratégicos en resultados. El manejo de esta herramienta contribuye a que la dirección logre centrar su atención en lo que considera más importante para obtener los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un método de comunicación, de información y formación.

El cuadro de mando integral, se utiliza para: medir de una manera eficientemente si se logran o cumplen las consecuencias deseados, reafirmar que se adelantan hacia los propósitos evidentes en la táctica y notificar a la empresa cómo lograr los objetivos estratégicos.

Además, de notificar el enfoque a todos en la empresa, alcanza llevar a cabo a través de las acciones concretas que pueden realizarse, lo hace viable el aprendizaje estratégico convirtiendo el enfoque en un procedimiento dinámico de recepción e intercambio de información permanente, lo que propicia se tome adecuar de manera expedita a los nuevos escenarios del entorno y de los mercados.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En este libro se aborda el Cuadro de Mando Integral(CMI), como una herramienta para establecer estrategias, transforma la visión y la táctica de la empresa con el objetivo concreto e indicadores perceptibles, integrando cuatro aspectos: Financiera, clientes,

procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que son las áreas notables de funcionamiento, con la finalidad de alcanzar un equilibrio de corto y largo plazo entre los efectos esperados por la empresa u organización, además de los inductores de la acción de estos resultados. (Kaplan y Norton, 2016, p.16).

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) está constituido por el dominio de indicadores financieros tradicionales e indicadores no financieros, se constituye en una herramienta innovadora para la misión de las empresas u organizaciones privadas y públicas sin fines de lucro, pues está asociado verdaderamente con la fórmula y estudio de la táctica, de acuerdo a Bastidas y Ripoll (2003), citado por Quintanilla-Ortiz. y Díaz-Jiménez. (2019)

En el cual evidencian la utilidad que tiene el Cuadro de Mando Integral (CMI) en las entidades del sector público, una vez se logra trasladar las fuertes exigencias de los diferentes stakeholders (la comunidad, los usuarios directos y potenciales, los empleados, órganos fiscalizadores, entidades medioambientales, entre otros) a dicha herramienta: permite analizar y responder de forma estratégica a los diferentes cambios del entorno, monitoreando las variables o puntos críticos e identificar posibles cambios.(p.47)

Es indispensable destacar que el manejo del Cuadro de Mando Integral en la gestión pública, como lo explica Zambrano (2007,p.252) permite introducir la estrategia a través de las cuatro perspectivas que lo conforman; contribuyendo además la posibilidad de usar variables no financieras resultando de gran interés en las entidades públicas, ya que siendo de vital importancia deben complementarse con otros aspectos; a los fines de perfeccionar el valor de la producción final que en realidad son bienes y servicios proporcionados a la ciudadanía en general , el estado como cliente y accionista al mismo tiempo.

De hecho, el CMI brinda un procedimiento más organizado de opción de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Con este instrumento se completan tanto el aspecto gerencial estratégico, como la valoración

del cometido, apoyándose en cuatro aspectos básicos (variadas dimensiones que se diseñan para examinar el desempeño del negocio). Las mismas, fueron delineadas por Kaplan y Norton (citados por Rampersad, 2005, p.18), ellas son:

- a. Financiera: Representa la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- b. De Cliente: Constituye la estrategia para crear valor y diferenciación.
- c. Procesos Internos: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- d. Aprendizaje y Crecimiento (empleados): las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

De acuerdo al autor señala que el cuadro de mando integral proporciona una cadena de elementos lo cual beneficia la gestión de en empresas, para hacerlas más eficientes. Este instrumento se fundamenta en la disposición de un plano estratégico regido por las relaciones causa-efecto. Lo transcendental es que ninguna perspectiva funciona de manera autónomo, sino en donde se consigue tomar la decisión operando en cualquiera de ellas. Se debe mostrar estos objetivos los cuales constituirán el resultado de la manera de proceder con los clientes y, a su vez, el beneficio de los objetivos estribará esencialmente de cómo se hayan proyectado y planeado los procesos internos. (Ver figura 5)

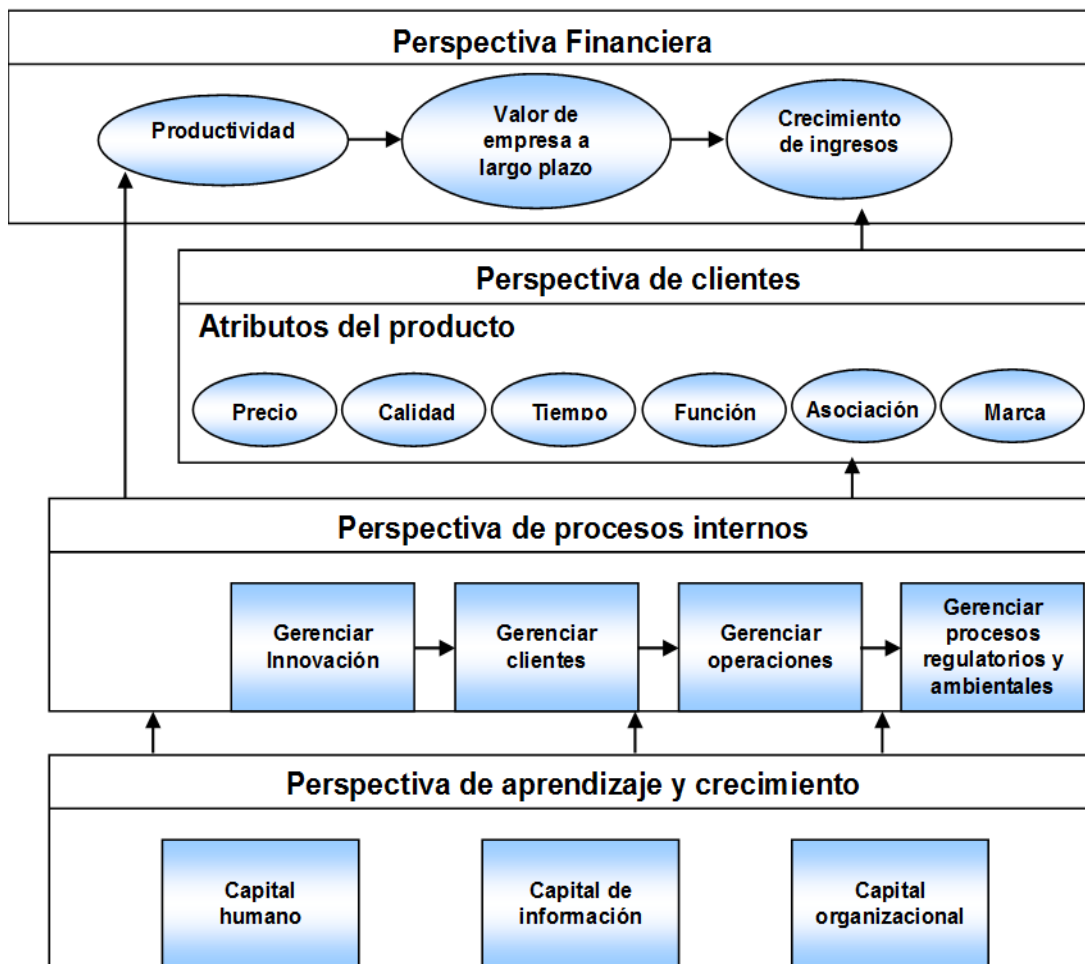


Figura 5. Modelo de mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004).
Fuente: Francés (2007, p. 247).

Por otra parte, como señalan los autores Kaplan y Norton (2016, p.73), las empresas innovadoras están utilizando la orientación de medición del Cuadro de Mando Integral para desplegar técnicas de gestión concluyentes al respecto, tenemos:

1. Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
2. Comunicación y vínculo con los propósitos e indicadores estratégicos.
3. Planificación, establecer los objetivos y la alineación de las iniciativas estratégicas.
4. Incremento de la retroalimentación y de la alineación estratégica.

Los elementos del cuadro de mando están en concordancia con la naturaleza de la empresa, en la cual se emplea la herramienta y la táctica de la misma. Los elementos habituales son: La exploración del plan estratégico, el estudio de los procesos, el diseño del mapa estratégico, la determinación y diseño de los indicadores y la formulación de planes estratégicos, entre otros.

En este sentido, Serna (2007, p. 259) el mapa estratégico, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la empresa; representa el proceso mediante el cual la interacción de los procesos crea al final, valor para la empresa. Para desarrollar un cuadro de Mando Integral se debe originar de manera ordenada, organizada y lógica.

De esta forma, señala el autor, solo con un proceso riguroso se garantizará que se tengan en cuenta todas las descripciones y las exigencias del concepto. Sólo si todo esto se efectúa queda asegurada la eficacia del cuadro de Mando Integral. Apoyándose en un trabajo de base, cuyos cinco niveles; resultan objetivos estratégicos, construir relaciones causa/efecto, elegir indicadores, establecer los valores de los objetivos y establecer operaciones estratégicas; los cuales se establecen entre ellos por su contenido y su sentido. De ello deriva una guía para la práctica del Cuadro de Mando Integral, comenzando, por los siguientes:

- a. Estar al tanto cómo se despliega un Cuadro de Mando Integral y qué niveles deben organizarse y de qué forma, entre ellos.
- b. Percibir en qué niveles es rentable utilizar medios complementarios de métodos y cuáles conviene utilizarse.

La creación de un Cuadro de Mando Integral es un procedimiento participativo que debe llevar a un método común de objetivos. Inclusive si existe unanimidad sobre la disposición estratégica de base (esto es algo que correspondería aseverar ya durante el período de la enunciación estratégica), logran seguir existiendo todavía opiniones y

prioridades diferentes por parte de los directivos cuando éstos detallan objetivos determinados. El cuadro de mando integral posee las características siguientes:

1. Acoge una representación integral, nivelando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el CMI y el control de gestión obtiene una dimensión estratégica.
2. Su fórmula presenta un carácter participativo, ya que se debe construir con la cooperación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que distinguir con la definición y la expansión estratégica de la empresa.
3. Los indicadores se constituyen bajo cuatro perspectivas claves: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

El Mapa estratégico

El mapa estratégico es un instrumento gerencial articulando la estrategia de una empresa con una sucesión de relaciones utilizables cruzadas de causa- efecto. El diseño de un mapa estratégico involucra particularmente el entender los temas estratégicos dominantes en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento. Tal como lo señala Francés (2007, p.34) en la elaboración del plan estratégico se consideran los siguientes aspectos:

- El estado a obtener por la empresa en cada perspectiva.
- El entorno específico de la empresa en cada perspectiva.
- Las relaciones causales entre los objetivos de las cuatro perspectivas.

Los autores Kaplan y Norton en su libro Mapas Estratégicos (2004), citados por Francés (2006, p.11) ofrecen un esquema para la elaboración de los mapas estratégicos, haciendo uso de la propuesta de valor al cliente y de la cadena de valor según las estrategias genéricas, como principales conceptos de apoyo.

Para la perspectiva financiera se elabora un esquema simple de validez general, donde el objetivo último es la creación de valor a largo plazo para los accionistas. En la perspectiva de los clientes los objetivos se refieren a los atributos del producto; valor creado a partir de tres elementos, producto (función, calidad, precio y tiempo), imagen y mercado.

En cambio, para la perspectiva de los procesos internos debe hacerse uso de la cadena de valor basada en las estrategias genéricas; operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos regulatorios y medioambientales.

En la perspectiva de la formación y crecimiento se incluyen los activos intangibles de la empresa, como son talento humano, sistemas de información y capital organizacional, activos que tienen valor cuando son combinados en una forma adecuada y situados en el contexto de la estrategia.

Como mejora al enfoque tradicional al contenido en el ámbito financiero, Kaplan y Norton, introducen tres categorías adicionales que destacaban aspectos no económicos, los cuales corresponden a la satisfacción de cliente, a el proceso interno del negocio, y el aprendizaje y crecimiento. Resultando de estas tres categorías adicionales, como medidores del funcionamiento presente y futuro de la empresa, mientras que la financiera simboliza la última perspectiva.

Por su parte, señalan Muñiz y Monfort (2005, p.34), que el Cuadro de Mando Integral parte de la depuración de los propósitos estratégicos de la empresa y la tipificación de la “lógica del negocio”. La táctica y el enfoque son los ejes centrales para el progreso de las medidas, las cuales se congregan en cuatro perspectivas. (Figura 6).

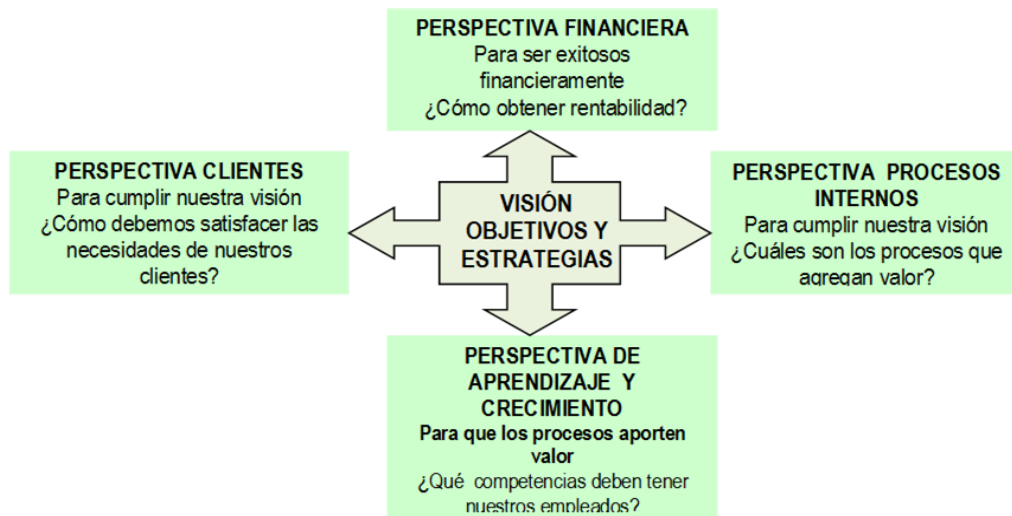


Figura 6. Perspectivas del CMI

Fuente: Muñiz y Monfort. (2005, p. 34). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral maneja los propósitos financieros en correspondencia con el incremento y desarrollo de la renta, de los beneficios de los activos e ingresos, los objetivos financieros representan los propósitos a largo plazo de la empresa.

La medición de la actuación financiera indica si la táctica de una empresa y su puesta en práctica están apoyando a la mejora de la rentabilidad, las utilidades del capital utilizado y la medida económica del valor agregado.

Según Muñiz y Monfort (2005, p.76) los indicadores financieros son importantes para sintetizar las derivaciones económicas. Son fáciles de medir, manifiestan el efecto de operaciones retrospectivas. Contribuyen, a evidenciar si la puesta en camino de la estrategia está favoreciendo al logro de la renta, señala los siguientes objetivos:

Reducir los precios de producción, aumentar los ingresos por empleado, reducir los valores operativos, aumentar ingresos y aumentar la rentabilidad.

En este sentido, Rampersad (2005, p.19) indica que Kaplan y Norton definen esta, como la prudencia financiera, aquí tendría que interrogarse cómo perciben los socios la empresa y qué representa para ellos.

Perspectiva de los Clientes

Siguiendo con los autores Muñiz y Morfort. (2005, p.77), el desempeño de los propósitos financieros no será viable cuando no se disponga de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es de suma importancia en la gestión estratégica, puesto que accede a la verificación hasta qué punto los clientes son consecuentes y están satisfechos con el producto o servicio que se les ofrece. En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa y las medidas de acción que se deben considerar. Tiene los siguientes objetivos: Aumentar la lealtad de los clientes, aumentar la satisfacción, proporcionar mejores servicios a menores costes y mejorar prestaciones de servicios o productos.

Identificar los segmentos de clientes y mercados en el cual se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, valorando las necesidades de los consumidores, como su agrado, lealtad, adquisición y rentabilidad con el objeto de alinear los bienes, productos y servicios con sus predilecciones, traduce la estrategia, la visión en objetivos sobre clientes y segmentos, siendo éstos los que precisan los métodos de marketing, operaciones, logística, mercados y servicios.

Sus promotores, Kaplan y Norton (2016, p.31), la asemejan como la perspectiva externa, agrado del cliente. En este lugar, tendrían que planear cómo distinguen los clientes la compañía y qué simboliza para ellos.

Perspectiva de los Procesos Internos

Continuando con Muñiz y Morfort (2005, p.77), manifiestan que, al mismo tiempo, es muy arduo obtener clientes satisfechos y fieles si no hay invención y ajuste de los productos o servicios y de todos los procesos internos, con relación a las necesidades cambiantes del mercado. Los garantes deben identificar los métodos críticos intrínsecos en los que la empresa debe ser excelente.

Estos procesos permitirán adjudicar propuestas de valor que cautivarán y retendrán a los clientes de los fragmentos elegidos y permitirán satisfacer las expectativas de renta de los socios. Sin embargo, Kaplan y Norton (2016, p.32) la identifican como la perspectiva interna relacionada al control de procesos, es el instante de planear cómo se puede inspeccionar los métodos de negocio para brindar valor a los clientes y en qué procedimientos se tiene que superar para la satisfacer continuamente.

Así mismo, define la cadena de valor de los procesos precisos para adjudicar a los clientes soluciones a sus requerimientos (innovación, operación, servicio post-venta, entre otros). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva provienen de estrategias evidentes para compensar las expectativas de los clientes.

En esta perspectiva la dirección identifica los procesos críticos en los que corresponden resaltar con perfección, ya que se busca satisfacer los objetivos de los socios y de clientes escogidos.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de este marco, Muñiz y Morfort (2005, p.78) manifiestan por otro lado solo el talento humano de la empresa con sus competencias, instrucciones y cualidades serán competentes de meditar y realizar métodos y productos que compensen y fidelicen a

los clientes. En definitiva, los clientes deben contribuir con los ingresos que harán viable los efectos financieros planeados.

La formación y el crecimiento provienen de tres orígenes primordiales, esto es, las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Las empresas deben invertir en el adiestramiento del talento humano, incrementar los sistemas y tecnologías de la información, sistematizar las operaciones y rutinas del trabajo de una manera más eficiente. Cuyos objetivos deben: Desarrollar la formación de los empleados y las habilidades de los empleados, definir nuevos métodos para poder comunicar el conocimiento entre los empleados, sistemas de información que responda a la misión en la cadena de valor, competencias de los empleados en correspondencia con los procedimientos de generación de valor, entre otros.

En este sentido, los autores Kaplan y Norton (2016, p.32) los señala como el conocimiento y aprendizaje, destrezas y disposición de los empleados, la capacidad de aprendizaje corporativo. Es necesario preguntarse cómo logra la empresa seguir asumiendo victoria en el futuro y cómo debería formarse y comunicarse para corregir los mismos y mediante esto, facilitar la cuenta de la visión alcanzando los inductores ineludibles para lograr resultados. La acción del personal, se fortifica con funcionarios motivadores que estimulan el interés hacia la empresa.

Se evalúan las competencias de los empleados, el rendimiento de los sistemas de información, el clima y la cultura organizacional para valorar la motivación y las decisiones de los trabajadores.

Se evidencia que el perfeccionamiento en la formación de los empleados, produce un avance fundamental en los métodos intrínsecos de la empresa, lo que a la larga favorecerá a los clientes, acción que se distingue a través de la comprobación del nivel de satisfacción que exhiben. En conclusión, si los clientes se hallan satisfechos, sin

duda, es innegable que los resultados de la empresa se distinguirán indudablemente reformadas. Esta es una de las diferencias esenciales trazada en el CMI.

Cabe resaltar, que la importancia generada por el Cuadro de Mando Integral radica en que contribuye a la relación de indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando originan relaciones del tipo causa-efecto. De esta manera, se recoge información de lo que ocurre y se sabe el origen de por qué acontece; lo cual permite visualizar las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal modo que se logre valorar cómo las diferencias unitarias en los diversos indicadores perturban a los otros y asimismo lograr representar cómo se obtiene el objetivo último de la empresa.

En general, la perspectiva financiera acopla el enfoque de los socios, lo que los accionistas esperan, pretendiendo sintetizar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor.

Bajo la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se ofrece a aumentar y asegurar la lealtad de los clientes. Los indicadores de producción se utilizan en la perspectiva procesos internos, en el cual se asumen los costos que muestra cada proceso interno.

Las cuatro perspectivas comprenden el éxito financiero, el liderazgo de mercado, la lealtad de los clientes, el incremento del capital, el control de los métodos de negocio y en parte, los efectos para la colectividad.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos deben ser las proposiciones esenciales que forman los aspectos transcendentales de la táctica organizacional, de acuerdo con las prácticas establecidas, definidos durante el proceso formal de planificación estratégica, requiere

de revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Así pueden cambiar cuando se requiera los fines, misión y valores, cada tres o cinco años, la visión y políticas, revisarse anualmente los objetivos, indicadores, metas y estrategias.

Un componente básico dentro de los lineamientos estratégicos, es el direccionamiento estratégico, la gerencia, sus colaboradores deben conocer, comprender para dónde va la empresa, cual es el negocio, y las estrategias para lograrlo.

La visión compartida es un conjunto de ideas generales, proporcionando el cuadro de reseña de lo que la empresa es y pretende en el futuro, permite a la gerencia el direccionamiento, encontrar el camino para conseguir el progreso de la empresa.

Otro elemento es la elaboración de una misión, clara y amplia, expresando los propósitos fundamentales de la empresa e involucra a los partícipes en el provecho de los propósitos planteados, como parte esencial de la vida de la institución. La misión se complementa con la definición de objetivos y estrategias, los cuales deben estar de acuerdo con la visión, misión y valores, estos objetivos se concentran en procedimientos de trabajo y metas específicas.

El perfeccionamiento y futuro de la empresa deberá guiarse por esta definición clara de visión, misión, valores y objetivo, inspirando la tarea de la compañía, todo este conjunto de orientación estratégico hacia el futuro debe ser conocido, divulgado y asumido por los miembros de la empresa, porque es su cliente interno con el cual debe ser competitiva.

En este sentido, los autores Arrieta Jiménez, Cervantes Borrero, De la Cruz Lara y López Cadena. (2021) manifiestan lo siguiente:

El diagnóstico estratégico es una herramienta fundamental que deben implementar las organizaciones con el fin de buscar la eficiencia a través del conocimiento de su entorno, esta determina aspectos claves logrando

así identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, de tal manera que se puedan fortalecer sus debilidades y aumentar sus fortalezas que le permitan alcanzar sus objetivos y metas propuestas a través de las diferentes estrategias planteadas. (p.251)

Al mostrar los modelos y herramientas anteriores, se pretende entregar algunas formas de realizar un diagnóstico e implementación de estrategias que contribuirán a la buena marcha de la empresa, organización o institución.

CAPITULO II

DISEÑO ORGANIZACIONAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

METODOLOGÍA DE UN DISEÑO

DIMENSIONES EN EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES ESTRUCTURALES

DIMENSIONES CONTEXTUALES

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO

DISEÑO EFICIENTE

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Luego del planteamiento desarrollado en el Capítulo I el cual permite establecer estrategias y herramientas que contribuyen al diseño organizacional, se presenta el siguiente Capítulo. La delineación de la organización representa la gestión y elaboración de la planificación estratégica. La orientación organización se efectúa a través de las disposiciones relacionado a la estructura, tecnología, políticas de recursos humanos, cultura organizacional y las relaciones.

La delineación organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos. (Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo, 2012, p.189). Por otro lado, en la literatura sobre diseño organizacional en los últimos años, se han desarrollado tres perspectivas diferentes: la racional, la dialógica y la perspectiva pragmática (Higuera,2011).

En este sentido, para Visscher y Voerman(2010) plantean lo siguiente:

Pero antes de ello, veamos algunas diferencias entre las perspectivas pragmática, dialógica y racional en diseño. Dentro del enfoque racional, el diseño es visto como la construcción de modelos para las características estructurales de las organizaciones. Tradicionalmente, estas características estructurales se refieren a la estructura formal de la organización (p.715).

Por ello, mientras que el enfoque racional se refiere a la complejidad como algo que debe reducirse, y el dialógico percibe la complejidad principalmente como producto de las diferencias políticas, el enfoque pragmático trata de absorber la complejidad presente en la organización (Visscher y Voerman, 2010).

Continuando con las diferencias, Higuera (2011) describe las discrepancias y similitudes de las orientaciones de diseño:

El enfoque de diseño dialógico es analítico en lugar de prescriptivo. Este enfoque es similar al racional en las características estructurales de la organización. Se diferencia en que las organizaciones son vistas como sistemas políticos, y se parte de que las estructuras sirven a los intereses de las personas que tienen el poder en la organización. (p.75)

En los tiempos actuales, el estudio del diseño organizacional se establece como un reto al interpretar los modelos vigentes y anteriores, además de su influencia, en este orden de ideas se presenta a continuación varios puntos de vista relacionados al diseño organizacional y que se muestran debido la gran importancia que representa, en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.
Diseño Organizacional.

Autor(es)	Visión
Taípe Castro. (2020)	El diseño organizacional planea una forma útil del cómo correspondería marchar la empresa para desarrollarse en su medio, pensando en un sistema viable que permita obtener la flexibilidad necesaria para sobrevivir en ecosistemas rápidamente cambiantes y complejos. (p.79)
Murillo Vargas, García Solarte y González Campo. (2019)	Lo fundamental del desarrollo del organigrama de la organización radica en alcanzar la marcha de la táctica planteada en la dirección, independiente de que esta exista tradicional o emergente, debido a que la empresa precisa acoger la estructura correcta. Delinear una

	estructura involucra fijar compromisos de labores y mando para la toma de decisiones íntimamente de una empresa. (p.20)
Fuentes Guevara y González Rodríguez. (2018)	En virtud a las progresivas coacciones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información (TI), el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más significativos de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes indagan nuevas y mejores formas de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus empresas pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura, así como cambiarlas para incrementar su efectividad, son tareas tan trascendentales. (p.43)
Su, Chen y Wang. (2018)	La estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización. Las estructuras organizativas se pueden considerar orgánicas cuando existe

	descentralización en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas y mayor flexibilidad. Por el contrario, las estructuras mecanicistas suelen tener mayor control y rigurosidad de los procesos normativos, el flujo de información y centralización en la toma de decisiones. El desarrollo de estos modos de estructura en las organizaciones, depende del nivel de variabilidad del entorno y la caracterización de sus tareas y procedimientos.
Beckman. (2020)	Al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el diseño y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requiere probar las opciones de diseño, antes de su implementación. Sin embargo, y como afirma Galbraith, los esfuerzos de diseño de la mayoría de las organizaciones se centran demasiado en la estructura, haciendo caso omiso de la importancia de los demás elementos del diseño.
Mintzberg. (1983)	Con relación al modelo de análisis y diseño organizacional presenta aquellos mensajes que a su modo de

	ver hacen falta para diseñar una organización efectiva, propone que cada actividad humana da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.
--	--

Elaboración: Los autores.

Al observar los diferentes puntos de vista de autores actuales y del pasado se evidencia la importancia del diseño organizacional para el éxito de los empresas u organizaciones en un mundo globalizado y cambiante; que requiere de diversas estaféticas para continuar con una competitividad en los mercados o en la prestación de servicio, según sea el caso.



Figura 7. Diseño organizacional.
Elaboración: Los autores.

IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es importante resaltar que el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el cual las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos

organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de dichos objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. (Mintzberg, 2017, p. 14)

METODOLOGÍA DE UN DISEÑO

Para Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo. (2012), presenta un esquema general de la metodología para el planteamiento de la elaboración del diseño organizacional, que consta de seis fases: proyección estratégica, diseño de los procesos, diseño del modelo de control de gestión, diseño de la estructura, automatización e implementación. Las interrelaciones entre ellas se muestran en la siguiente figura.

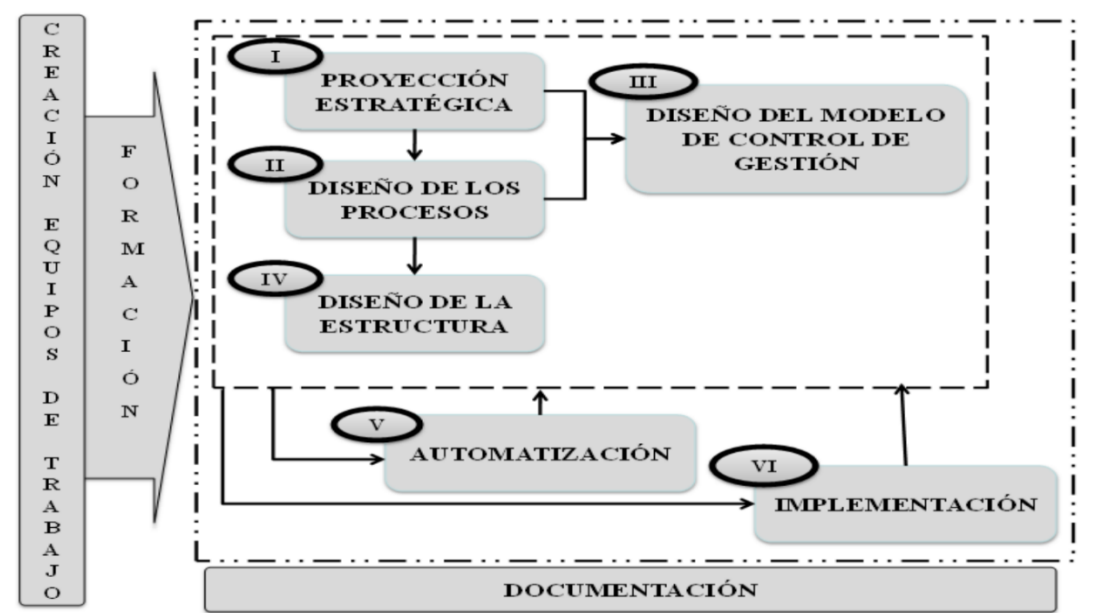


Figura 7. Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.

Fuente: Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo. (2012).

Estas fases tienen como elemento de entrada común e imprescindible para su éxito, la creación de equipos de trabajo y la formación del capital humano que participa en el desarrollo de cada una de ellas; y como salida común, toda la documentación que sirve de base al control de la efectividad del modelo aplicado.

DIMENSIONES EN EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Daft (2011) en su teoría y diseño organizacional presenta las dimensiones que se consideran en el proceso del diseño. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. Al respecto se describen las dimensiones estructurales y contextuales.

Dimensiones estructurales

- La especialidad es el valor en el que las labores empresariales se localizan subdividirse en tareas separadas. Si la especialidad es muy amplia, cada trabajador ejecuta sólo un categoría establecido de labores. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.
- La jerarquía de las autoridades representa quién le reporta a quién y el recorrido de vigilancia para cada gestor. La dirección está relacionada con el control (la cantidad de trabajadores que informar a un supervisor). Cuando la distancia de control es corta la jefatura generalmente es alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía del mando será más corta.
- La centralización se describe al nivel jerárquico que posee el mando para considerar la toma de decisiones. Es decir, cuando al considerar la decisión se conserva en el nivel superior, la empresa es centralizada. Por otro lado, cuando las disposiciones son encargadas a los niveles de la organización más bajos,

es descentralizada. Entre los ejemplos de estas empresas centralizadas y descentralizadas circunscriben la adquisición de aparatos, el establecer las de metas, la escogencia de los proveedores, la determinación y asignación de los precios, la incorporación de trabajadores mediante su contratación.

- El profesionalismo es el nivel de formación formal y adiestramiento de los trabajadores y empleados. El perfeccionamiento profesional se considera alto cuando los empleados demandan extensos ciclos de adiestramiento para poseer algunos espacios gerenciales en la empresa. Por lo general, el profesionalismo se calcula como el número promedio de años de formación de los trabajadores, que pueden ser inclusive veinte en una experiencia médica y menos de diez en una técnica.
- Las necesidades de personal se relacionan al ingreso y colocación de trabajadores en las diferentes cargos y oficinas. Las razones de personal circunscriben la razón administrativa, la de oficina, la de personal profesional y la de empleados con actividades directas e indirectas.

Dimensiones contextuales

- El tamaño de la empresa se puede calcular a manera de un todo o por sus unidades específicas. Las empresas son sistemas sociales, por lo habitual, su dimensión se calcula por la cantidad de trabajadores. Por otro lado, también se puede medir por las comercializaciones totales o los activos generales que manifiestan igualmente el tamaño.
- La tecnología organizacional se describe a los equipos, métodos y operaciones practicadas para convertir las materias primas en productos. Se refiere a la manera que la empresa produce efectivamente los bienes y servicios, ofrecidos a los clientes, además contiene los componentes de una producción flexible, métodos de comunicación e información modernas e internet.

- El entorno contiene todos los elementos externamente de los límites de la empresa. Dichos elementos clave circunscriben la fabricación, el Estado, los clientes, los vendedores, los proveedores y la corporación financiera. Los elementos del ambiente que perturban una empresa la mayoría de las veces otras empresas.
- Las metas y las tácticas de una empresa precisan la intención y los métodos competitivos que la diversifican de otras empresas. Por lo general, los fines se apuntan a manera de una afirmación perdurable de la misión de una empresa. Una táctica es el plan de operación que representa la repartición de los recursos y las acciones para afrontar el contexto y lograr las metas de la empresa. Las metas y estrategias establecen la trascendencia de las operaciones y la correlación con trabajadores, empleados, clientes y competidores.
- La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- La perturbación y la confusión sustituyeron a la persistencia y la predictibilidad como las particularidades que denominan las empresas actuales. Ciertos retos determinados que los administradores y las empresas desafían circunscriben la globalización, la competitividad acelerada, la observación ética, la necesidad de réplica vertiginosa, la zona de trabajo digital.

- Las empresas son muy significativas, y los directores son garantes de facilitar a las empresas para que posean un buen cometido y satisfacer los requerimientos de la sociedad. Las dimensiones estructurales de la formalización, especialización, jerarquía del mando, concentración, profesionalismo y conocimientos particulares, igualmente como los espacios contextuales de tamaño, conjunto de técnicas empresariales, el contexto, fines y táctica y cultura suministran etiquetas para medir y examinar a las empresas.
- La generalidad de las concepciones en la teoría empresarial corresponde a los niveles de la alta gerencia y cargo medios de la empresa.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO

Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión, o metas oficiales, hacen que el propósito y la dirección de una organización sea explícita. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque cumplen con dichas necesidades, al establecer la legitimidad con los grupos externos, ofrecer a los empleados un sentido de dirección y motivación y establecer estándares de desempeño. Otros dos aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central.

La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. Una competencia central es algo que la organización hace extremadamente bien en comparación con los competidores. Los gerentes buscan aperturas competitivas y desarrollan estrategias basadas en sus competencias centrales.

Entre las estrategias se mencionan las siguientes:

- Las estrategias pueden contener cualquier conjunto de métodos para obtener los fines establecidos. Dos modelos para expresar las tácticas son los planes estratégicos y fuerzas competitivas de Porter y la característica estratégica de Miles y Snow. El diseño empresarial debe ajustarse a la orientación competitiva de la empresa con el objeto de favorecer a la eficiencia empresarial.
- La valoración de la eficiencia empresarial detalla la complejidad de las empresas como argumento de estudio. No hay una disposición fácil, simple ni asegurada que brinde una valoración indiscutible del desempeño. Para tener éxito, las empresas deben desempeñar bien diversas acciones, desde alcanzar materias incluso conceder resultados. Las orientaciones habituales esgrimen como guías de efectividad metas de elaboración, adquisición de recursos.
- Ninguna perspectiva es apropiada para todas las empresas, sin embargo, cada uno brinda ciertas ventajas de las que otros necesitan. Asimismo, una orientación más nueva para calcular la eficiencia es la orientación del balanced scorecard, en el que se considera el desarrollo financiero, asistencia al cliente, técnicas de negocios interno y la capacidad de la empresa para formarse y desarrollarse. Los administradores indagan y examinan las vitales escalas de medición en estas cuatro áreas para distinguir la manera en que se encuentran interrelacionadas.
- La valoración de la efectividad empresarial manifiesta la complejidad de las empresas como argumento de investigación. No existe una disposición cómoda, sencilla ni defendida que brinde una valoración indiscutible del desempeño. Por lo tanto, para poseer éxito, las empresas tienen que desempeñar perfectamente diversas acciones, desde conseguir materia prima hasta adjudicar resultados. Las orientaciones cotidianas manejan como guías de efectividad metas de fabricación, adquisición de capitales y eficacia interna.

El diseño empresarial y organizacional se empela para la implementación de las metas y las tácticas, al mismo tiempo que establece el éxito empresarial. Entre las responsabilidades de los administradores está el delinear empresas que se adecuen a los factores de contingencia de táctica, ambiente, dimensión y periodo de vida, tecnología y cultura. Localizar el arreglo adecuado lleva a la eficiencia empresarial, mientras que un arreglo defectuoso puede producir un desnivel o inclusive la disipación de la empresa.

Para los autores Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992) mencionan lo siguiente, introducen el enfoque de la autoorganización, que explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad.

En el proceso de planteamiento del diseño organizacional debe estar plenamente identificado que se quiere lograr, desde una flexibilidad en la toma de decisiones desde el punto de vista cómo funciona la empresa, su estructura organizacional, la división del trabajo, entre otras dimensiones para lograr la efectividad del desempeño organizacional.

DISEÑO EFICIENTE

A continuación, Mintzberg (1983) propone un enfoque bajo el cual, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, entre otros.

Por tanto, los parámetros de diseño, así como los factores de situación deben agruparse para crear lo que el autor llama configuraciones. En función de la elección de estos parámetros y factores, pueden diseñarse un gran número de configuraciones, sin embargo, en la práctica una cantidad reducida de ellas pueden ser realmente efectivas para las organizaciones.

La propuesta del autor inicia con la consideración de cinco mecanismos básicos usados para lograr la coordinación entre tareas divididas, la representación visual de la organización dividida en cinco partes, los parámetros de diseño estructural principalmente la descentralización que puede tomar cinco formas básicas, factores de situación y estructura también consideradas en cinco configuraciones.

La mayoría de las organizaciones experimentan las cinco tendencias, sin embargo, en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es llevada a estructurarse como una de las configuraciones.

Cuadro 4.

Diseño organizacional eficiente.

Configuración estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización	Tipo de Descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización de producciones Ajuste mutuo	Línea media Staff de apoyo	Descentralización vertical limitada
Adhocracia			Descentralización selectiva

Fuente: Diseño de organizaciones eficientes. Mintzberg (1983).

CAPITULO III

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

ADMINISTRACIÓN

ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LIDERAZGO

ENFOQUES DEL LIDERAZGO

TOMAR DECISIONES

DESARROLLAR UNA GERENCIA TÁCTICA PERSONALIZADA

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

ADMINISTRACIÓN

La administración ha existido desde la antigüedad y a través del tiempo se perfecciona, además se muestra su definición a partir de diferentes perspectivas, ya que en toda la existencia existe este proceso. Se logra representar como un proceso para definir y organizar las funciones primordiales de una empresa. En tal sentido, los autores Sisk y Sverdlik (1979) indican que se refiere a la combinación de todos los recursos materiales y financieros mediante el procedimiento de establecimiento, orientación y control, con el objeto de obtener los propósitos determinados. Otro concepto es el que define la American Management Association, al indicar que la administración es la acción por la cual se logran determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otros.

En este sentido, para Chiavenato (2006) lo conceptualiza como:

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo. (p.10)

Al respecto, se puede precisar que la administración es una disciplina cuya intención es la conducción científica de los capitales y de la orientación del trabajo humano, conducente a satisfacer las necesidades. Igualmente, se logra concebir a la administración como método y proceso. Así mismo, como observancia es una entidad conformada por un conjunto de saberes conformado por principios, teorías, conceptos,

entre otros. Por otro lado, en cuanto a proceso se compone de oficios y acciones que los administradores ejecutan para alcanzar los propósitos de la empresa. Constituida por principios, técnicas y prácticas. La dirección eficiente de las distintas acciones, materiales, recursos y productos, de una empresa es direccionada por la gestión del administrador, permitiendo competir y desarrollarse en los mercados competitivamente.

La gestión de calidad de la administración va a depender, de un buen manejo de los recursos, los cuales deben ser destinados para las obligaciones que se han planeado en búsqueda de dividendos en el tema de las empresas privadas y un excelente servicio en las empresas públicas. La gestión administrativa es de gran valor en la gestión gubernamental como en la privada. Ambas necesitan de la habilidad de organizar administrativamente para obtener los capitales requeridos. La discrepancia se da necesariamente en las características cualitativas y cuantitativas de los recursos con los que tiene para desarrollar sus oficios y objetivos.

Los recursos con los que cuenta la empresa u organización, pueden ser de diferentes características, existen materia prima, humanos, monetarios, cognoscitivos, además de otros. Así mismo, los objetivos pueden ser sociales, sin fines de lucro o con objetivos monetarios. En síntesis, se refiere a la programación relacionada de qué forma se utilizarán estos recursos para obtener un excelente resultado.

El contexto administrativo es muy amplio, ya que, se utiliza en diversos tipos de entes. Por dicha circunstancia, requiere apoyarse de métodos, nociones, formas de organizar desde diferentes principios de saberes, entre ellos la gestión de talento humano, gestión financiera, contabilidad, mercadeo, ciencias económicas, ciencias sociales, tácticas corporativas, además de otros conocimientos.

Por otro lado, la administración está conformada de varias disciplinas, en virtud que pacta e involucra elementos de las mencionadas en el texto anterior, con el objeto de

agrupar y profundizar sus avances administrativos, impidiendo los problemas y acordar las insuficiencias del mercado, en el tema de la gerencia privada especialmente, permitiendo la actualización de esta forma como la competencia. A continuación, se muestra un cuadro que contiene varias definiciones que instruyen de un modo más extenso el significado de administración.

En el siguiente cuadro se presentan varias definiciones en la cual los autores manifiestan su punto de vista sobre la administración:

Cuadro 5.
Administración.

Concepto	Autor
Es incentivar a las personas capaces de alcanzar efectos de modo vinculado, para promover sus altas capacidades eficientes y las debilidades que se observan.	Peter Drucker
Administrar es predecir, establecer, ordenar, sistematizar e intervenir.	Henri Fayol
Ciencia social que busca satisfacer los propósitos corporativos por intermedio de una organización y a través de la acción humana ordenada.	José Antonio Fernández Arena
Sapiencia constituida por nociones, métodos y habilidades cuyo afán en vínculos humanos accede instituir un procedimiento racional de un esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se logran conseguir intenciones comunes que personalmente no se consiguen.	W. Jiménez Castro
Proceso de delinear y conservar un escenario en el cual los individuos trabajaran agrupados para conseguir propósitos eficientes elegidos.	Koontz y Weihrich
Arte o técnica de gobernar y motivar a los demás, con	J. D. Mooney

base en una ganancia y con una comprensión de la naturaleza humana.	
Técnica a través de la cual se establecen, clarifican y efectúan las intenciones y propósitos de un conjunto de personas en específico.	Peterson y Plowman
Implementación del mando para la organización, gobernar y fiscalizar empleados comprometidos, con el objeto de que todos los bienes se muestren y estén adecuadamente sistematizados en el logro del propósito de la compañía.	F. Tannenbaum
Administrar radica en alcanzar un propósito establecido a través del esfuerzo ajeno.	George Ferry
Administración es un procedimiento de planificar, establecer, regir e intervenir la utilización de los recursos para conseguir los propósitos de la empresa u organización.	I. Chiavenato
Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.	R. Daft y D Marcic

Fuente: Candelas Ramírez et al. (2015). Universidad Nacional Autónoma de México.

Adaptación: Los autores.

Enfoque interdisciplinario de la administración

Al respecto, la administración cuenta con el aporte de otras ciencias que le permite ampliar su actuación en las organizaciones, propiciando un ambiente de amplitud e interrelación, logrando establecer vínculos a favor de una gestión eficaz y eficiente, progresan las hipótesis administrativas distinguidas por otros paradigmas y la utilización de doctrinas y conjunto de técnicas múltiples, con una nueva

fundamentación ontológica y epistémico que refutan las teorías preponderantes y ofrecen cualesquier fórmulas.(Arias Rivera, 2017, p. 249)

En este orden de ideas, Mendoza de Ferrer y Rodríguez (2007) manifiestan lo siguiente:

La Administración se traduce en aplicación del conocimiento a los procesos, herramientas y productos, a fin de ajustarlos a las nuevas realidades y generar nuevos conocimientos que propendan al logro de mayores niveles de productividad y rentabilidad de la organización. (p.69)

Po lo tanto el apoyo de otras ciencias contribuye en la administración desde diferentes visiones, aportando conocimiento y experiencia para fortalecer la gerencia pública o privada, es así como Arias Rivera (2017) manifiesta lo siguiente:

La administración, como parte de las teorías sociales, tiene características propias. Esto se debe a los problemas que analiza, al carácter controversial de los métodos de investigación que utiliza, a la influencia de la incertidumbre y a la complejidad de los problemas que necesitan solución bajo su tutela. Por eso, debe recurrir a otras ciencias, tales como la Economía, la Sociología, la Psicología, las Ciencias políticas, la Antropología, la Ingeniería, el Derecho, entre otras. (p.241)

En la figura siguiente, se plasma la interrelación de la administración con otras ciencias y métodos que le proporcionan soporte a la administración, contribuyendo así a lograr los beneficios planteados.



Figura 9. La administración desde la correlación inter-disciplinas.
Elaboración: Los autores.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

A continuación, se presenta de manera breve las tareas administrativas la cuales son: Planeación, organización, dirección y control, se detalla en el siguiente apartado cada una de ellas:

Planeación

Se refiere a la definición de metas, instituir estrategias y elaborar planes para sistematizar las actividades. Resolver qué hacer y cómo hacerlo. Involucra priorizar y comprometerse. Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores). En este momento, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección, sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles en conjunto con el talento humano planifican.

El resultado de una planificación es una estrategia: “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.” (Jones y George, 2010: 9)

Organización

Se refiere a la operación de instituir, establecer una empresa, institución u organización, terminantemente constituida para el seguimiento de objetivos precisos. Esta función radica fundamentalmente en la conformación de la empresa para el seguimiento de los propósitos señalados. Hace reseña cuál es la principal forma de fraccionar el trabajo, cómo congrega y sistematizar las labores de la manera más eficiente, igualmente también al establecer las líneas de mando y compromiso, además de la agrupación de personas y capitales. (Chiavenato, 2019).

Dirección

La actividad de dirección se refiere a la conducción de la organización hacia el alcance de los propósitos instituidos, es decir, cómo se intensifica la capacidad de las tareas que componen una empresa. En este orden de ideas, la dirección es un procedimiento para la toma de decisiones, en cuanto a la orientación de los esfuerzos de los trabajadores para la búsqueda de los propósitos establecidos.

La dirección, igualmente está relacionada con toda la estructura de la empresa, ya que en toda la empresa y sus departamentos realizan tareas de orientación. En los niveles operativos, los supervisores y responsables; en los niveles medio, y los directivos, y ejecutivos, son los responsables de dirigir las actividades y hacer cumplir las políticas de la empresa. (Chiavenato, 2019).

Controlar

El control surge como herramientas orientadas a controlar los procesos administrativos, evidenciar los resultados logrados a través del trabajo organizacional y de contrastar con la planificación programada. El propósito del proceso de control radica en la identificación de las desviaciones que se puedan generar entre lo que se planeó y el resultado logrado. Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado.

En decir, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas. En este sentido, evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. (...) El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización” (Jones y George, 2010, p.12).

En la siguiente figura se muestra como en la práctica, estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y forman lo que se denomina el proceso administrativo, el cual es de carácter secuencial y se desarrolla conformando el ciclo administrativo. Este ciclo implica que, a medida que se despliega el proceso, los resultados retroalimentan el ciclo siguiente.

Al afirmar que las funciones se encuentran en una estrecha y compleja interacción dinámica, se hace mención a que el proceso no es estrictamente lineal, donde una función diera lugar a la siguiente, sino que coexiste una compleja articulación hacia ambos sentidos de las relaciones entre funciones.

De modo que la planificación no es estricta, sino que, a medida que se desarrolla la acción organizacional, sobre la base de la planeación, se identifican los desvíos entre lo deseado y los resultados alcanzados, aunque estos sean parciales, a fin de ajustar cierto elemento predefinido.



Figura 10. Proceso administrativo.

Elaboración: Los autores.

Importancia de la administración

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que destacan la importancia de la administración en todas las áreas.

- ✓ La administración se ocupa del compromiso de iniciar operaciones que garanticen a los trabajadores ejecutar sus principales contribuciones al desempeño de los propósitos grupales.
- ✓ Producto de una adecuada administración las empresas se han adecuado a los cambios tecnológicos e impulso de nuevos métodos.

- ✓ A través de la administración, se logra afinar el patrimonio de las naciones, de la colectividad, de las empresas y, lo más significativo, suministrar al ser humano la oportunidad de acceder a un avance sostenible como individuo.
- ✓ Para las empresas, su importancia radica en que ésta hace posible la garantía de los recursos materiales, especializados, económicos, el tiempo y el personal que en ellas labora.
- ✓ Por medio de la administración las empresas logran hacer frente a la globalización, es decir, a través de la incorporación de métodos e instrumentales, lo que garantizará que las empresas extiendan sus ventajas competitivas para permanecer y desenvolverse en el mercado global.
- ✓ La administración es importante para el beneficio, arreglo y constancia de las empresas en un mundo complejo y global, debido a que incrementa la productividad y la eficiencia; suministra elementos a la empresa que les permita competir, la desarrolla, la propaga y avala la estabilidad de la empresa.
- ✓ Así mismo, la administración es importante ya que está organizada por y para personas. Al administrador le corresponde suministrar a cada trabajador los recursos indispensables para realizar su trabajo y para disfrutar de una vida digna. Fuera del compromiso del talento humano la gestión administrativa desperdicia su importancia.

Teorías de la administración

A continuación, se desarrollan las teorías administrativas, en este orden de ideas, Marín Idárraga (2005) plantea lo siguiente:

La Administración se entiende desde dos perspectivas: de un lado, las teorías de la Administración (organizacionales-administrativas) que son fundantes del conocimiento del cual emerge la disciplina, y, de otro, el saber técnico que se materializa en la gestión. Se dijo aquí que ambas connotaciones deben entenderse. (p.53)

Para el desarrollo de este apartado se muestran el trabajo desarrollado por Gisela Marconi (2018) cuyo título es Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques.

Cuadro 6.
Teorías y escuelas.

Teorías	Descripción
Teorías de administración con énfasis en las tareas	El nombre administración científica, se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La Escuela de Administración Científica fue iniciada en el comienzo de siglo XX por el ingeniero mecánico americano Frederick W Taylor. A esta corriente se le llama

	administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Taylor (1969) formula los cuatro principios fundamentales de la administración: •Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos; •Seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica de dejar libradas al azar y a las oportunidades de la vida las posibilidades de mejorar su formación y las técnicas empleadas; •Efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad. En vez de cargar al obrero con el peso de esta última, permitir que solo responda por su tarea, perfectamente definida por los niveles de producción que, según el estudio científico, puede y debe realizar;
--	--

	•Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables.
Teorías de administración con énfasis en la estructura	Teoría clásica (Escuela de administración industrial y general) Surge contemporáneamente a la escuela de administración científica y, como aquella, es una respuesta a las necesidades requeridas por las organizaciones y el contexto. Las publicaciones de la escuela de administración industrial y general surgen en Francia, cuando el grupo de ideas de Taylor ya había alcanzado notable difusión y sus proposiciones y técnicas eran de utilización corriente. Parte de la concepción básica de que administrar es gobernar y de que gobernar es casi por completo, administrar. Fayol (1969) alcanza catorce principios fundamentales de la administración; si bien no es taxativa, sino meramente enunciativa. Los principios de la administración enunciados son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del

	interés personal al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, y unión del personal.
Teoría neoclásica	Dado que los neoclásicos fundamentaban la administración únicamente en un conjunto de principios, trataron de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor eficiencia normativa en función de una mayor extensión, tanto en lo que hace a su número como en lo referente a las aplicaciones de la lista original de los principios formulados por Fayol. Los principios más importantes: Unidad de mando y especialización, Autoridad y responsabilidad; Autoridad de línea y estado mayor; Alcance de control
Teoría burocrática (Modelo burocrático)	Los autores del modelo burocrático persiguieron en sus teorías y trabajos la construcción de modelos de control social, que resultaron necesidades de mayor peso y profundidad científica. Uno de sus principales exponentes, Max Weber (1964), imaginó un modelo de contrato social que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se

	apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal, y altamente centralizada. Para la teoría burocrática, el poder es la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes. Concomitantemente, define otro concepto, al cual llamo “legitimación”, referido al nivel de aceptación de las órdenes por parte de un subordinado por compartir o estar de acuerdo con el sistema de valores del superior que se la ha impartido. Combinando ambos conceptos, el de poder y legitimación, obtiene una sumatoria que definen como autoridad.
Teorías de administración con énfasis en las personas	Escuela de relaciones humanas. El desarrollo que las ciencias sociales habían alcanzado en las dos primeras décadas del siglo XX posibilitó que sus diferentes especialistas (sociólogos y psicólogos sociales) fueran llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional en sus nuevas características y aislar las variables, causas y efectos que se conjugaban para su generación y evolución. La teoría de las relaciones humanas, aportó un nuevo lenguaje; en general

	se comenzaron a manejar los siguientes conceptos: •Motivación: todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico. •Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en una situación. •Comunicación: es el intercambio de información entre los individuos, •Organización informal: es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas, diferentes a lo formal. •Dinámica de grupos: son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo; la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes. Los desarrollos de Mayo estuvieron absolutamente divorciados de los modelos clásicos o tradicionales.
Escuela de la teoría de las organizaciones	Esta teoría tiene como objetivo analizar las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del llamado “hombre administrativo”, donde identifica la persona que se comporta con racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del “hombre económico”,

	que actúa racionalmente, pero busca maximizar el beneficio.
Teoría del comportamiento organizacional	El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Tiene el eje en la unión de dimensión formal-informal. Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso en el entorno organizacional.
Teoría general de sistemas	Es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. Un sistema se define como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor que la suma de las partes. El cambio de una parte del sistema afecta a los demás y, con esto, al sistema complejo, generando patrones predecibles de

	comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de que tan bien se ajuste este a su entorno.
Teorías de administración con énfasis en el ambiente	Teoría estructuralista Surge la necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos objetivos de la organización; pero que pueden volverse incompatibles con otros. Teoría neo-estructuralista La teoría neo estructuralista pretende ser una síntesis entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. También amplió el campo de investigación hasta abarcar todo tipo de unidad social en la que formalmente se dan los criterios mínimos de definición de una organización.
Teorías de administración con énfasis en la tecnología	Teoría de la contingencia La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas

	apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. La teoría contingente o situacional nace a finales de los años cincuenta. Surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecua a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas.
--	---

Elaboración: Los autores.

LIDERAZGO

En el mundo actual, las organizaciones tienen un nivel de exigencia más alto que en años anteriores. Los líderes se han convertido en una necesidad continua en todas las organizaciones. (García Solarte, 2015, p.61)

En este sentido, el liderazgo es necesario en la organización ya que permite guiar los procesos administrativos, con el objeto de lograr los objetivos de la empresa. En tal sentido, Capa Benítez et al. (2018), plantean lo siguiente:

El liderazgo se ha convertido en una herramienta clave para alinear los intereses individuales a los de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generador de valor para el cliente, por lo que toda reflexión acerca de su ámbito de actuación, el por qué es importante, cómo se desarrolla, cómo lograr su efectividad atemperada a las condiciones específicas de la organización y el entorno en el cual habita, es siempre fuente de motivación para la investigación. (p.274)

ENFOQUE DEL LIDERAZGO

Enfoque de los Rasgos

El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas.

Enfoque del comportamiento

Surge en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son. En lo mencionado por Lussier y Achua (2016), este enfoque señala las: dos dimensiones

genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes. (p. 72). Las dimensiones identificadas por los autores son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor.

Enfoque de la contingencia

El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo. Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación.

Enfoque emergente

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual (Jones y George, 2010).

A continuación, se muestran las particularidades de los estilos de líderes y su implicación para la administración.

Cuadro 7.
Estilos de lideres.

Estilo de lideres	Característica	Su implicación para la administración
Transaccional	Orienta y motiva a los que le siguen. Observa los requerimientos de sus partidarios. Alineación a la revisión. Ausencia de incentivo del liderazgo en otras dependencias de la empresa. Ofrece recompensas por el cambio de desempeño. Se basa en instrucciones, órdenes. Convenio para conseguir el desempeño de los propósitos.	Se limita a la creatividad. Genera confianza. Generan estabilidad en la empresa. Esforzado la disposición hacia el resultado de las tareas. No generan cambio. Es de utilidad en instantes en los cuales existen dificultades, disposiciones que involucran urgencia.
Transformacional	Se sustenta en un punto de vista de futuros, valores. Capacidad de escucha. Invita al compromiso y la responsabilidad.	Estimula la colaboración, y la responsabilidad. Promueve la eficiencia en los equipos y su unión. Genera creatividad.

	Estimula el adiestramiento constante. Abierto a los cambios. Encaminada a la relación y el resultado.	Aumenta la posibilidad para ser proactivo, eficiente y eficaz.
Laissez - faire	No se compromete. No se concentra en cómo se obtienen los resultados sino en su eficiencia. Estimula la capacidad de motivarse y el autocontrol. Poca relación y colaboración.	Incentiva el desarrollo individual. Falta de generación de relaciones, estimula el retiro. Puede conducir a la anarquía. Genera escasa responsabilidad con los objetivos empresariales.

Elaboración: Los autores.

Fuente: Capa Benítez, Benítez Narváez, y Capa Benítez. (2018).

TOMAR DECISIONES

Un problema grave de los ejecutivos es que no toman decisiones; pero más grave aún es no permitir tomarlas a los subalternos, ya que en su sistema monolítico temen perder autoridad si su empleado osó tomar las decisiones que ellos –en su forma pusilánime de administrar la empresa– no se atrevieron a tomar por temor a las consecuencias.

Se debe partir del principio de que el personal de la empresa es bueno, que fue bien seleccionado y que está en capacidad de desempeñar su cargo y de tomar las decisiones adecuadas; la gerencia debe dar a sus empleados la oportunidad de que

puedan demostrar sus conocimientos y tomar decisiones cada vez mayores, para así conocer su grado de responsabilidad y de autoridad.

Para facilitar y promover la toma de decisiones entre los subalternos, se deben crear círculos de calidad conformados por personal voluntario, en pequeños grupos de diferentes departamentos, con una duración limitada y con sus propios objetivos; periódicamente los resultados de sus trabajos deben ser informados a la gerencia para que ésta los analice y determine la factibilidad de su aplicación.

En general los ejecutivos son excelentes planeadores, pero no cristalizan sus investigaciones. Por eso un país puede estar lleno de estudios que enriquecen los anaqueles de las bibliotecas y de las oficinas pero que nunca se realizan ni se llevan a la práctica por el pecado capital de los ejecutivos, de “falta de capacidad para tomar decisiones”, que impide el desarrollo de la empresa. Si algún subalterno trata de concretar un proyecto, es reprimido por intentar asumir funciones que no le corresponden, y queda sin respaldo moral o económico por parte del gerente, ya que éste supone que el subalterno está “haciendo méritos” para ascender, saltando las líneas de autoridad dadas por la organización de la empresa.

Siempre se debe tener presente que el objetivo no es trabajar sino producir. Por eso en varios países, como Estados Unidos o Alemania, se trabajan menos horas que en Latinoamérica, pero producen mucho más por hora trabajada, porque su productividad es mayor que la nuestra.

Al realizar el análisis de las funciones de cada cargo, el gerente, en unión con el departamento de relaciones industriales, debe considerar para cada uno cuáles son las funciones normales, las especiales y las extraordinarias, dejando que realice las normales, el supervisor controla las especiales y la gerencia, las extraordinarias, así el control se realiza por excepción y se delega lo mayor posible, dándole libertad completa para que lleve a cabo las funciones normales.

Al delegar en sus colaboradores, el gerente solamente debe controlar, por excepción, no ejecutar, pudiendo dedicarle más tiempo a planear, organizar e innovar para la empresa, lo cual lo hace mucho más productivo, pudiendo así desempeñar sus verdaderas labores gerenciales.

El gerente no sólo debe poseer las cualidades innatas requeridas para su cargo, sino que debe tener una "gerencia social", comprendiendo a sus colaboradores, motivándolos, aprovechando sus aptitudes y sus conocimientos, teniendo en cuenta que la compañía no es un conjunto de trabajos individuales, sino organizando la empresa con la concepción de equipos de trabajo, con un conocimiento de sus funciones, que les permita con un mínimo de supervisión.

En este sentido, tomar decisiones en sus labores diarias, teniendo en cuenta que los resultados son la unión de una sumatoria de esfuerzos, ideas, aportes e innovaciones, con lo cual se logra más fácilmente alcanzar los objetivos y metas de la empresa; por lo tanto, a los empleados se les debe evaluar no sólo por sus logros y el cumplimiento de sus objetivos, sino también por sus aportes, ideas, innovaciones y colaboración con su equipo de trabajo.

DESARROLLAR UNA GERENCIA TÁCTICA PERSONALIZADA

Otra de las características que debe tener el líder del futuro, es aplicar su gerencia táctica personal. La gerencia táctica es la aplicación en la empresa del sistema administrativo personal de la gerencia de la compañía.

La gerencia táctica aplica todos los principios concernientes a planeación estratégica, gerencia por objetivos, gerencia por políticas, para desarrollarlos y aplicarlos, amoldándolos al sistema gerencial de los directivos de la empresa. En la gerencia táctica, se trata de aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos de los diferentes niveles gerenciales de la organización.

La gerencia táctica surge como una necesidad que permite dar más libertad a los ejecutivos para que apliquen sus procedimientos y principios gerenciales personales, según las circunstancias cambiantes del mercado y del entorno macroeconómico de la compañía; esto les permite una mejor y más dinámica gestión gerencial, siempre acorde con las políticas de la empresa, las cuales son invariables pudiendo modificarse solamente por acuerdo de los socios o accionistas, en juntas o en asambleas extraordinarias.

La empresa, dirigida por su gerente, también debe cambiar –con miras al futuro– para sacar el mejor provecho de esas situaciones. En el peor de los casos, cuando los cambios son negativos para las operaciones de la empresa, debe enfrentarse a ellos, con el fin de disminuir o anular sus efectos adversos; en estas circunstancias el gerente se ve restringido en su manera de actuar debido a las políticas de la empresa que son inflexibles; en el caso de las políticas de las empresas multinacionales, planeadas desde la casa matriz, y que deben ser seguidas irrestrictamente por la gerencia y por todos los empleados de la compañía, sin tener en cuenta que cada país es diferente en su forma estratégica y operativa.

Es allí donde se requiere una gerencia táctica, en la que el gerente, aprovechando su experiencia, su conocimiento del entorno y del mercado nacional y regional, determine la mejor táctica a seguir para dirigir la empresa. Ésta puede variar a medida que se modifiquen las circunstancias que dieron lugar a su implementación, y es la versatilidad una de sus mayores ventajas, al hacer que sus subalternos directos, mediante la gerencia participativa, la apliquen con las modificaciones que crean necesarias, para dirigir su división o departamento en la mejor forma, según su conveniencia; por ello la gerencia táctica puede implementarse a cualquier nivel gerencial. En ella se trata siempre de aprovechar el conocimiento operativo que del mercado y de su entorno tenga la gerencia, en sus diferentes niveles del organigrama.

La gerencia debe creer en sus clientes teniendo como meta la calidad, la innovación y el servicio, haciendo lo mejor para cada uno de ellos, quienes son la razón de existir de la empresa. Hay un dicho común “El cliente siempre tiene la razón”; para lograr lo anterior, debe mantener con sus colaboradores, una política de puertas abiertas receptora de ideas innovadoras, delegando y dando libertad de acción a sus subalternos, pero guardando la disciplina con cada uno. Por lo tanto, la gerencia debe cuidar dos frentes, el externo, teniendo como objetivo los clientes; y el interno, con los colaboradores, teniendo como meta su productividad y su espíritu innovador.

En la mayoría de las veces, los gerentes de segunda o de tercera línea de una compañía saben más del know-how operativo que el mismo gerente general, quien sólo tiene un conocimiento global de la operación de la empresa.

Cuando se deja libertad a los gerentes de departamento o de sección para que (siguiendo el plan estratégico de la empresa, sus objetivos, políticas y tácticas de la gerencia general) planeen y ejecuten su propia gerencia táctica, haciéndola cumplir a sus subalternos, se sienten parte importante de la empresa, permitiéndoles también desarrollar su propia inventiva y creatividad, aplicada a las operaciones de su departamento o sección; además, al tener el gerente general una relación más directa con sus subalternos, que son los que ejecutan y realizan la operación, se tiene a toda la empresa trabajando mancomunadamente para la táctica diseñada por este. Otra ventaja de la gerencia táctica está en el hecho de que los ejecutivos de la compañía no se consideran unos gerentes de papel, que deben seguir ciegamente las políticas pre establecidas por la empresa.

Muchos directivos excelentes se retiran de una compañía porque ésta no los deja actuar, porque se sienten encasillados en unos sistemas con unas políticas muchas veces anacrónicas que no se adaptan a los cambios del mercado. Además, la gerencia táctica es un excelente sistema para entrenar y capacitar en forma práctica a los ejecutivos de una empresa en el análisis y solución de los problemas y en la toma de

decisiones ante situaciones anormales o excepcionales; de esta manera la gerencia general puede dedicar más tiempo a las actividades de dirección y de gestión gerencial aplicadas al entorno cambiante de la empresa.

CAPITULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CONTROL

AUDITORÍA

TIPOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU METODOLOGÍA

ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS POR EL CONTROL DE GESTIÓN

IMPORTANCIA

VISIÓN DE LOS PROCESOS MEDULARES

AUDITORÍA DE GESTIÓN

En siguiente capítulo se describe la auditoría de gestión, la cual guarda relación con una de las etapas del proceso administrativo como lo es el control, y además lo que se conoce como auditoría.

CONTROL

De acuerdo a los autores Chiavenato (2019); Much y García (2006), se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseveren que se están efectuando como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desvío significativo. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus departamentos, unidades o secciones, estén desempeñándose como se planeó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

En este sentido, un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El juicio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a lograr las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

De acuerdo a los autores antes mencionados, el gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la lleven hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos fundamentales:

- Establecer las normas de desempeño.
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.

- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Se entiende que, el control interno es un instrumento gerencial llevado a cabo tanto por los directores como por el resto del personal de la organización, con la finalidad de disminuir la posibilidad de fraude a través del cumplimiento de las normas y políticas que regulan las actividades y proporcionan efectividad y confiabilidad en la información suministrada.

Así mismo, el control desempeña un papel muy significativo en las organizaciones debido a las situaciones del mundo actual; la necesidad de disponer de un sistema de control que sea útil y permita lograr a la organización sus objetivos.

Por otro lado, permite mejorar los procesos de gestión y control, sirve de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación, que permitan la exactitud de la información suministrada, garantizando que la misma sea clara, precisa y confiable para lograr las metas de la organización

AUDITORÍA

Otro proceso es la auditoría, lo cual es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe que contiene opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

TIPOS DE AUDITORÍA

Existen varias clasificaciones de la auditoría, pero a continuación se presenta la más general. (Guamanzara Martínez, 2012, p.66)

- Por el origen de quien aplica:
Externa e Interna
- Por el ámbito de acción:
Auditoría Financiera
Auditoría Administrativa
Auditoría Operacional
Auditoría de Gestión
Auditoría Gubernamental
Auditoría Integral
Auditoría de Sistemas
- Por el área de especialidad:
Auditoría Tributaria
Auditoría Laboral
Auditoría Ambiental
Auditoría de Calidad
Auditoría Forense

AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es la combinación de la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional, por lo que basándonos en lo anteriormente mencionado se puede decir que es el proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia,

eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de Auditoría de Gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una Auditoría Financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la Auditoría Integral. (Guamanzara Martínez, 2012, p.75).

En este sentido, para los autores Zambrano Zambrano, y Armada Trabas. (2018) la definen de la siguiente forma:

La auditoría de gestión como ciencia se identifica cuando esta aporta métodos de trabajo, estudios de riesgos que permiten llegar a planteamientos objetivos de análisis, conclusiones y a la elaboración de procedimientos o quehaceres de trabajo de conjunto con el análisis de los indicadores que se plasman en documentos que se sistematizan en las diferentes auditorías y sustentan la opinión del auditor sobre los aspectos revisados que se expresan finalmente en el informe. (p.23)

Por otro lado, para Vásquez Giler, y Pinargote Vásquez. (2018) la auditoría de gestión tiene el siguiente significado:

Conceptualmente la auditoría de gestión es considerada en los actuales momentos como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Por ello, es importante que en todas las organizaciones sus directivos consideren sus ventajas debido a que al ser una herramienta de mejoramiento les garantiza la calidad tan exigida en un modo global. (p.25)

CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para los autores Vásquez Giler, M. y Pinargote Vásquez, N. (2018, p.25) la auditoría de gestión, debe estar administrada bajo el indicio de que es transcendental para la mejora del progreso de las acciones de la empresa y por tanto se le atribuye

cuantificaciones o particularidades que le confieren ese conjunto de características, entre las cuales se tienen:

- Continua: es constante y ordenada, contribuyendo de esta forma a identificación, resumir, informar e inspeccionar las debilidades y desviaciones descubiertas.
- Sistemática: sistematizar las acciones de auditoría de manera meticulosa, regulada, planeada mediante operaciones estandarizadas de auditoría o con la aplicación de la Norma ISO 19011:2018, lo que permite un valor de calidad.
- Objetiva: certificar que los descubrimientos se encuentran apoyados por la evidencia suficiente, importante y de competencia.
- Confiable: mostrar de modo preciso y evidente la situación de los métodos, de esta forma se consiguen resultados relevantes para obtener resultados inmediatos y confiables.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración o

fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos de lo que es una buena organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas implementaciones de mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente. (Guamanzara Martínez, 2012)

Así mismo, para Paucar Tigre. (2015, p. 16) los objetivos son los siguientes:

1. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía; y calidad de la gestión.
2. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
3. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
4. Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del capital.
5. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU METODOLOGÍA

La evaluación de control interno, según Acevedo (2006), se inicia con la recopilación, clasificación y análisis de información relativa al respectivo sector, organismo, plan, programa, proyecto u operación. Esa información incluye, entre otros aspectos: las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias relacionadas con el objeto

evaluado; la misión y visión establecidas; objetivos y metas; estructura organizativa; procesos productivos de bienes o servicios y procesos de apoyo a la gestión; recursos, presupuesto, estados financieros; informes y resultados de auditorías anteriores, estudios, evaluaciones; cualquier otra información de interés referente al objeto de la actuación.

Los objetivos según el autor antes referido son:

- Obtener conocimiento general de la entidad o gestión donde se practica la evaluación.
- Identificar los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión. Esta identificación facilitará y orientará al auditor en la selección de los procesos, cuando se trate de la realización de estudios, análisis o auditorías.
- La escogencia de unidades organizativas o procesos en los cuales deberá hacerse particular énfasis en el análisis, lo cual permite programar detalladamente la siguiente fase y la constitución definitiva del equipo de trabajo multidisciplinario, que practicará la evaluación.

Para cumplir esos objetivos, en esta etapa del trabajo deben programarse las actividades a desarrollar, indicando:

- Las metas específicas a lograr
- Los responsables de realizarlas
- Los respectivos lapsos de ejecución.

ASPECTOS QUE DEBEN SER COMPROBADOS POR EL CONTROL DE GESTIÓN

Compromiso de la Dirección: se verifica que la alta dirección esté comprometida en la conducción de la empresa hacia el éxito anhelado y programado mediante los objetivos, metas, políticas y planes, que respondan al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Planificación: comprueba la capacidad de la compañía para planificar y conseguir sus metas y objetivos en las cuatro instancias debidas: lo prospectivo, estratégico, operativo y financiero. En esta verificación existen tres aspectos priorizados que contribuyen a ese análisis: la misión, visión y objetivos establecidos

Satisfacción del Cliente: mide la capacidad que se posee para detectar las necesidades y expectativas del usuario a cerca del bien o servicio ofertado, desarrollando para esto estrategias, planes y mecanismos para establecer opciones de mejoras.

Gestión de la calidad: basado en la evaluación de los procesos y procedimientos de mejora continua empleados para garantizar el punto más óptimo de calidad de los productos y servicios.

Responsabilidad social: se verifica que las empresas mantengan una responsabilidad para con el medio ambiente y con la sociedad extendiéndose en toda la cadena de valor, por ello todas las empresas deben mantener estándares de responsabilidad social corporativa y debe ser ya un punto clave de productividad y competitividad dentro de los mercados.

Resultados: mide la relación de los niveles obtenidos en cuanto a calidad frente al análisis de satisfacción del cliente, misma que debe verse reflejada a través del uso y aplicación de los indicadores de gestión.

IMPORTANCIA

La auditoría de gestión es de gran importancia porque accede en forma detallista establecer claramente si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa hacia sistemas de calidad con la aplicación de esta auditoría, conjuntamente de considerarla como un instrumento de mejora continua.

Visión de los Procesos Medulares

Los datos e información recopilados acerca de los procesos medulares, se deben analizar con una visión sistémica de la organización o de la gestión a evaluar, para facilitar la visualización de dos grandes tipos de procesos según Serna, H. (2003):

- Los que conducen directamente a la generación de los bienes o servicios que constituyen el objeto principal de la organización o misión evaluada (procesos medulares).
- Los procesos de apoyo, es decir, los que le dan soporte a la gestión productiva y que se llevan adelante para la materialización de su misión.

Una vez identificados los procesos esenciales o medulares, establecidos los lineamientos y determinada la disposición de recursos para realizar la evaluación, se podrá decidir si su alcance finalmente se extenderá a toda la organización o se circunscribirá a determinado plan, programa, actividad, proyecto u operación; definiéndose, en general, los objetivos y las estrategias de la actuación.

De esta forma Serna, H. (2003), señala que los productos de esta primera fase son:

- Acopio de información general acerca de la organización y sus procesos fundamentales. Con los datos e información obtenidos puede formarse o actualizarse, para apoyar las futuras intervenciones.
- Obtención de visión sistemática de la organización o gestión evaluada.
- Delimitación de los procesos o unidades organizativas que serán objeto de detenido análisis.
- Datos y demás elementos para programar el trabajo de la siguiente fase.
- Informe parcial con los resultados del análisis.

En esta etapa señala Acevedo (2006), que debe evaluarse la organización en base a sus procesos medulares y áreas críticas, concibiendo los primeros como la agrupación de operaciones sistémicos que acceden el cumplimiento de la misión organizacional y que, sin ellos, no se puede ejecutar dicha misión, en muchas ocasiones consumen el mayor tiempo y recursos. En tal sentido, en cuanto a las áreas críticas son las actividades de esos procesos medulares vitales para el desarrollo de los mismos.

En efecto, se puede decir que los procesos medulares y las áreas críticas están relacionados de manera sistémica en las organizaciones y para su evaluación se debe disponer de información actualizada de ellos y deberá requerir a la organización evaluada, o utilizarse fuentes y medios alternos para su obtención, tales como encuestas, entrevistas con el personal, expertos y personas relacionados directamente con los mismos, trabajos académicos de investigación, entre otros.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acevedo, D. (2006). Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de Decisiones. Dibrant Publicidad de Venezuela. Caracas.
- Alles, M. (2019). Evaluación de Desempeño por Competencias 360°. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires.
- American Management Association <https://www.amanet.org> Consulta en línea. Fecha 13 de agosto de 2019
- Arias Rivera, M. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento. *Cofin Habana*, 11(2), 240-258.
- Arnoldo Araya, L. (2017) Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1); 23-34.
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., y López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*, 42(2), 243–254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Baldeos Ardian, Luis Alberto, Lioo Jordan, Flor de Maria, y Vellon Flores, Viviana Ines. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003). Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Recuperado de: www.ucla.edu/ve7dac7compendium/revista11/04-Eunice-3.pdf.
- Beckman, S. L. (2020). Introduction to a Symposium on Organizational where might Design. Thinking research go next? *California Management Review*, 62(2), 144-162. doi.org/10.1145/223355.223477
- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma. Porlamar. www.eumed.net/libros/2006
- Brume González, M. (2017) Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38 (51); Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

- Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., y Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.
- Candelas Ramírez, E., Hernández Mendoza, F., García González, M., Montero Montiel, G., y García Ortiz, M. (2015) Administración I. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <https://docplayer.es/96809385-Teoria-administrativa.html>
- Capa Benítez, L., Benítez Narváez, R., y Capa Benítez, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288.
- Catacora, C. F. (1997). Sistemas y Procedimientos Contables. Tercera Edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra Edición. Editorial McGraw Hill Internacional, México.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. Séptima Edición. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. (2007). Estrategia corporativa un enfoque basado en los recursos (2 Ed.). India: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2011) Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V Décima edición.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición Pearson Educación. México.
- David, F. R. (2011). How companies define their mission. Long range planning, 22(1), 90-97.
- Dess G. G. y Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002). Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Venezuela. Editorial Norma.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). Identidad de las organizaciones: invariancia y coherencia. Buenos Aires: Paidós.

- Fayol H (1969) "Principios de administración industrial y general". Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Fernández, E. (2005). Introducción a la Gestión (Management). Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. México Editorial Pearson Educación. México.
- Francés, A. (2007). Estrategia y Planes para la Empresa. México Editorial Pearson Educación. México.
- Fuentes Guevara, H. S., y González Rodríguez, D. S. (2018). Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2187
- Garcia Solarte, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11, (1); 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gish, W. (2020). Definición de modelos de estrategia. La Voz Publicidad y marketing. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional. 4ª. Ed. Editorial KAIROS. Buenos Aires Argentina.
- González, H. (2005). Marketing estratégico, Análisis FODA herramienta Estratégica de las Organizaciones. www.gestiopolis.com/canales5
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Guamanzara Martínez, R. (2012) Auditoría tributaria aplicada a la empresa "CEYM GROUP CÍA. Ltda." Dedicada al comercio exterior y marketing. Tesis de Grado. Universidad Central del Ecuador. Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1147/1/T-UCE-0003-90.pdf>
- Hernández Castro, G. y Fernández Jinesta, J. (2020) La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista Nacional de Administración*, 9 (1), 69-86.
- Hernández Morales, E., Tiuso Hernández, N., y Vargas Rojas, P. (2020) Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio Meta. Modalidad de grado. Universidad Cooperativa de Colombia.

- Higuita, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 14(1); 73-90
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. (6 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. y Hoskisson R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F.: Internacional Thomson Editores.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010): *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. 1era Edición. Barcelona. Editorial Gestión 2000. Grupo Planeta
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15 ed.). McGraw-Hill Educación.
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica Visión de Futuro*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Lema Cruz, J., y Álvarez Lema, F. (2017). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCiencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo* , 3(3), 166-180. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/53>
- Lussier, Robert, Achua Christopher. *Liderazgo*. (2002). Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. Edición). México: Thomson Learning,
- Marconi, G. (2018) *Teorías y escuelas de la administración: Diversos enfoques*. Tesis de grado. Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129738.pdf>
- Marín Idárraga, D. (2012) Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28, (123); 43-6.
- Marín Idárraga, D.A. (2005), La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epitémicos y posibilidades pedagógicas. *Innovar* 15(26), 43-58. Recuperada de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802604.pdf>

- Martínez Aragón, C., y Arellano González, A. (2019). Las megatendencias y su impacto en el comportamiento de las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(28). <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i28.789>
- Mayo E (1933) "The human problems of an industrialized civilization". New York. Editorial Macmillan Co.
- Mendoza de Ferrer, H., y Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, (223), 155-173..
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires-Argentina.
- Mintzberg, H. (2017). Desafíos del diseño organizacional frente a Los paradigmas actuales en las organizaciones. Asociación de docentes nacionales de administración general (adenag).
- Münch y García. (2006). *Clima Organización*. (3rea ed). McGraWHill.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Muñiz, L. y Monfort E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., y González Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (58), 19–40. Recuperado de: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1084>
- Ore Quiroz H. P. J., Olortegui E., y Ponce D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Paucar Tigre, N. (2015) *Auditoría de Gestión al área de Producción de la Planta Industrial Guapán, por el año 2013*. Tesis de Grado. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7751>
- Rampersad, H. (2005). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Una revolución en la gestión por resultados*. Mc. Graw Hill. España.
- Rodríguez González, I., González González, A., Noy Viamontes, P., y Pérez Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.

- Salas Solano, E. A., Mendoza Fernández, D. L., y López Juvinao, D. D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 755-773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>
- Santamaría Quishpe, G., Marcelo Cárdenas, M. (2017) La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía UT Ciencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo, 3(2),95-103, Recuperado de: <https://n9.cl/un31>
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias* (19), 105-118.
- Serna, H. (2003). *Planeación y Gestión Estratégicas*. Editorial Global. Colombia.
- Serna, H. (2005) *Gerencia Estratégica*. 7ma Edición. Panamericana. Editorial Ltda. Colombia.
- Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica*. 9na Edición. Panamericana editorial Ltda. Colombia.
- Silva Ordóñez, I. F., Macías Franco, H. A., y Santamaría Freire, E. (2018). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. *Sotavento M.B.A.*, (29), 10–16. <https://doi.org/10.18601/01233734.n29.02>
- Siskl L, H. y Sverdlik, M. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas*. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.
- Su, Z., Chen, J. y Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 253-265. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Taípe Castro, R. (2020). Organizational design through a systemic and cybernetic approach: The case of an enterprise of sanitation. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 68-82. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100068>
- Taylor F (1969) "Principios de la administración científica". Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Vásquez Giler, M. y Pinargote Vásquez, N. (2018) Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua. Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU) Ediciones Uleam. Ecuador. Recuperado de: www.munayi.uleam.edu.ec/segup

- Visscher, K. y Visscher Voerman, J. I. (2010). Organizational design approaches in management consulting. *Management Decision* Emerald Group Publishing Limited. 48(5);713-731
- Weber M (1964) "The theory of social and economic organization". New York. Editorial Free Press.
- Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Décima Edición. PEARSON EDUCACION. México.
- Zambrano Zambrano, M. y Armada Trabas, E. (2018) Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador. *Impacto social. Cofín Habana*,12(1); 15-31.
- Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

SOBRE LOS AUTORES



Cristina Guadalupe Ordoñez Espinoza

<https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>

Ingeniera Empresarial, graduada en la Universidad Católica de Cuenca Extensión Cañar, Ecuador. Diplomado en Educación Superior por Competencias por la Universidad del Azuay. Magister en Gestión Empresarial por la Universidad Técnica Particular de Loja. Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia Maracaibo. Docente a tiempo completo en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.



Magdalena Emilia Ordóñez Gavilanes

<https://orcid.org/0000-0001-7860-1314>

Ingeniera Empresarial. Diploma Superior en Gestión del Talento Humano. Diplomado Superior en Metodología de la Investigación. Especialista en Docencia Universitaria. Magister en Gestión Empresarial. Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia por la Universidad del Zulia, Venezuela. Docente Investigador de la Carrera de Administración de Empresas. Miembro del Grupo de Investigación Diversidad y Género GID&G. Miembro del Observatorio de Fenómenos Socioeconómicos de la Universidad Católica de Cuenca RIOUC. Coordinadora de Extensiones Nodo UCACUE de la Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas REMCI. Miembro de la Organización para las Mujeres en Ciencia para el Mundo en Desarrollo OWSD. Miembro del Directorio de Voces Expertas para Latinoamérica de GK y Onu Mujeres. Autora de Artículos científicos publicados en bases de datos regionales y de alto impacto, capítulos de libro. Líneas de investigación orientadas a: Género, emprendimiento y Gestión Empresarial para el Desarrollo Local.



Mariory Prisila Orbe Guaraca

<https://orcid.org/0000-0002-4239-5675>

Ingeniera Empresarial, graduada en la Universidad Católica de Cuenca Extensión Cañar, Ecuador. Magister en Gestión Empresarial por la Universidad Técnica Particular de Loja. Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Docente a tiempo completo en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.



Edgar Santiago Vásquez Hugo

<https://orcid.org/0000-0002-9116-0055>

Ingeniero Industrial por la Universidad de Cuenca.
Magíster en Administración de Empresas por la
Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Colombia.
Docente de la carrera de Administración de Empresas de
la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar,
Ecuador.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA



CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA
MAGDALENA EMILIA ORDOÑEZ GAVILANES
MARIORY PRISILA ORBE GUARACA
EDGAR SANTIAGO VASQUEZ HUGO