

T-UES  
1502  
C355d  
1992  
Ej. 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTION  
EMPRESARIAL EN EL SECTOR PUBLICO  
Y PRIVADO”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:  
**ISABEL CRISTINA CASTRO SORIANO  
RAFAEL ANTONIO MORENO ROSALES  
WALTER REINALDO PORTILLO MIRANDA**

15101474  
15101479

PARA OPTAR AL TITULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

MAYO 1992



SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

9 junio / 92  
A.E.

1870

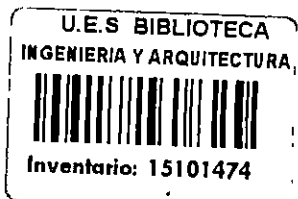
1885

The first part of the document  
 discusses the general principles  
 of the system and the  
 various methods of  
 application. It is  
 intended to be a  
 practical guide for  
 the student.

The second part of the document  
 contains a list of  
 the various methods of  
 application. It is  
 intended to be a  
 practical guide for  
 the student.

The third part of the document  
 contains a list of  
 the various methods of  
 application. It is  
 intended to be a  
 practical guide for  
 the student.

The fourth part of the document  
 contains a list of  
 the various methods of  
 application. It is  
 intended to be a  
 practical guide for  
 the student.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OPCION AL GRADO DE:  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

TITULO:

**DISEÑO DE MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTION  
EMPRESARIAL EN EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO**

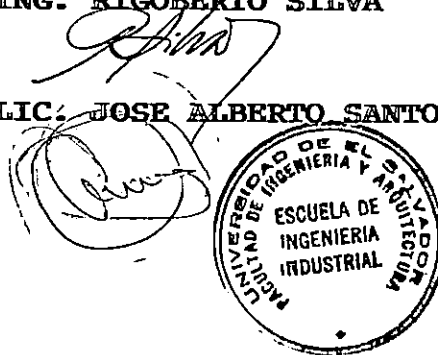
PRESENTADO POR

ISABEL CRISTINA CASTRO SORIANO  
RAFAEL ANTONIO MORENO ROSALES  
WALTER REINALDO PORTILLO MIRANDA

TRABAJO DE GRADUACION APROBADO POR

COORDINADOR Y ASESOR: **ING. RIGOBERTO SILVA**

ASESOR: **LIC. JOSE ALBERTO SANTOS R.**



SAN SALVADOR,

MAYO,

1992.

1950

THE JACAR REBE ERNESTO (1917)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. MIGUEL ANGEL AZUCENA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. JUAN JESUS SANCHEZ SALAZAR

SECRETARIO:

ING. JOSE RIGOBERTO MURILLO CAMPOS

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

ING. OSCAR RENE ERNESTO MONGUE

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos mucho la asesoría recibida de parte de nuestro coordinador Ing. Rigoberto Silva, nuestro asesor el Lic. José Alberto Santos y por el Ing. Leopoldo Samayoa, que en forma desinteresada nos orientaron en el desarrollo de éste trabajo de graduación.

También agradecemos a las personas e instituciones que de una u otra manera colaboraron aportando información valiosa que sirvió de base para éste estudio.

## DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme brindado los recursos necesarios para la realización de mi carrera.

A MIS PADRES:

Rigoberto Antonio Castro que desde el cielo, está compartiendo conmigo este triunfo, a mi madre por su empuje brindado.

A MIS HERMANOS:

Yanira, Claudia y Rigoberto por su cooperación.

A JOSE ROBERTO Y BRAULIO JAVIER:

Por su apoyo y compañía durante el desarrollo del documento.

A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Por su colaboración y muy especial al Ing. Victor Montalvo.

Isabel Cristina

## DEDICATORIA

### A DIOS TODOPODEROSO:

Que desde el principio estubo presente en el desarrollo de toda mi carrera.

### A MIS PADRES:

Blanca Dora Rosales y José Antonio Moreno Villa, por haberme brindado el apoyo y comprensión necesarios.

### A MIS ABUELOS:

Que con su cariño muy grande y sincero me apoyaron y especialente a Maria Luisa Rosales.

### A MI BISABUELA:

Maria Julia Rosales que representa la fortaleza que me acompaña siempre.

### A MIS HERMANOS:

William y Cesar con especial cariño.

### A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Que me transmitieron fuerzas para salir adelante.

### A MIS COMPAÑEROS:

Que vivimos las mismas experiencias durante la carrera y a todo el equipo de trabajo de IBC Consultores.

Rafael Antonio



## DEDICATORIA

A DIOS OMNIPOTENTE:

Quien me ha otorgado todo.

A MIS PADRES:

Santiago y Lidia, con todo mi amor y cariño a quienes agradezco infinitamente el apoyo y enseñanza de valores que permitieron realizar mi formación profesional.

ESPECIAL A MI ABUELA:

Petrona Lemus Valle quien me ilumino, y brindo su ayuda y apoyo en todo momento.

A MIS HERMANOS:

Mario, Rony, Marisela, Xiomara, por su paciencia y comprensión.

A MIS TIOS:

Por su interes y palabras de aliento.

A MIS ASESORES:

Ing. Rigoberto Silva, Ing. Leopoldo Samayoa, con mucho agradecimiento por su ayuda y desinteresada colaboración.

A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Que colaboraron de una u otra forma para la realización de mi carrera profesional.

Walter Reynaldo

## INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I. GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.2 IMPORTANCIA .	3
1.1.3 JUSTIFICACION .	4
1.2 RESEÑA HISTORICA Y ACTUAL DE LA GESTION EMPRESARIAL	6
1.3 GENERALIDADES SOBRE EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS	9
1.3.1 EMPRESA PRIVADA	9
1.3.2 EMPRESA PUBLICA	10

II. MARCO TEORICO	13
2.1 GESTION EMPRESARIAL	13
2.1.1 DEFINICION DE GESTION	13
2.1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION	14
2.1.3 RELACION ENTRE ADMINISTRACION Y GESTION	15
2.1.4 CARACTERISRICAS DE LA GESTION EMPRESARIAL	15
2.1.5 ENFOQUES GERENCIALES DE GESTION EMPRESARIAL	16
2.1.5.1 CARACTERISTICAS DE UN GERENTE	20
2.1.6 TIPOS DE GESTION EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA	26
2.2 MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL EXISTENTES	29
2.2.1 MODELO OPTIMA	34
2.2.2 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	36

2.3.3 DIRECCION	66
2.3.4 CONTROL	70
2.4 LA EMPRESA COMO SISTEMA INTEGRADO	72
III. INVESTIGACION DE CAMPO	
3.1 DETERMINACION DEL AMBITO DE ESTUDIO, UNIVERSO Y MUESTRA	82
3.1.1 AMBITO DE ESTUDIO	82
3.1.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO	83
IV. DIAGNOSTICO	
4.1 CRITERIOS PARA EL ANALISIS	87
4.2 VARIABLES E INDICADORES CONSIDERADOS	87

2.2.3	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS	37
2.2.4	MODELO BUROCRATICO	40
2.2.5	MODELO DE ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO	44
2.2.6	MODELO DE ANALISIS TRANSACCIONAL	44
2.2.7	MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	47
2.2.8	MODELO RACIONALISTA Y REALISTA PARA LA EMPRESA PUBLICA	49
2.2.9	MODELO SOPA (ANALISIS MODELIZADO ORGANIZATIVO SOCIAL)	52
2.2.10	MODELO DE TEORIA DE SISTEMAS	53
2.3	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	54
2.3.1	PLANEACION	58
2.3.2	ORGANIZACION	63

5.4 EVALUACION Y SELECCION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	110
5.5 CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	113
5.6 DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	123
5.6.1 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	124
5.6.2 MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	169
VI. EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	211
6.1 APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	211
6.2 COMPARACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	243
6.3 CASOS DE APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL EN EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO	267

4.2.1 PLANEACION	87
4.2.2 ORGANIZACION	88
4.2.3 DIRECCION	88
4.2.4 CONTROL	88
4.3 DIAGNOSTICO	89
4.3.1 RESUMEN DEL ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	100
V. SELECCION Y DESARROLLO DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	107
5.1 OBJETIVOS	107
5.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS MODELOS	108
5.3 CRITERIOS PARA LA EVALUACION Y SELECCION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	109

6.4 PLAN. DE IMPLEMENTACION	313
CONCLUSIONES	340
RECOMENDACIONES	342
BIBLIOGRAFIA	344
ANEXOS	347



## INTRODUCCION

En El Salvador, las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, han dado poca importancia al buen desempeño del gerente y con ello el control de la gestión que se está efectuando.

( En la actualidad, se han detectado deficiencias que son consecuencias directas de una inadecuada gestión empresarial que se ha estado realizando, como son estancamiento en el desarrollo tecnológico, humano e informático, perdiéndose la categoría del dinamismo, impidiendo la evolución que debe tener toda empresa o institución.

Ante esta situación se hace necesario plantear un diseño de modelo alternativo de gestión empresarial, que llene los vacíos existentes en este aspecto, y que sirva de apoyo a la persona encargada de guiar la empresa o institución hacia determinado rumbo o dirección, donde se quiere llegar. )

Basados en esta problemática, se presenta un estudio con el fin de diseñar modelos alternativos de gestión empresarial; presentando dicho estudio en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se hace un planteamiento del problema, se destaca su importancia, su justificación, se presenta una reseña histórica y actual de la gestión empresarial y se presentan las generalidades de las empresas públicas y privadas.

En el Capítulo II, se definen los conceptos de gestión empresarial y administración, se hace una relación entre ellos; también se presentan las características de un gerente y de la gestión empresarial. Además se describen los modelos de gestión empresarial existentes, las fases del proceso administrativo y se presenta a la empresa como un sistema integrado.

El Capítulo III, está constituido en la investigación de campo; en ella se determina el universo, la muestra, diseño de la encuesta para la recopilación de la información.

En el Capítulo IV, se presentan los criterios para el análisis de los datos, las variables e indicadores considerados de cada fase del proceso administrativo para el estudio de campo y en base a lo anterior se elabora el diagnóstico de la situación actual de la gestión en las empresas e instituciones salvadoreñas.

En el Capítulo V, se seleccionan y desarrolla el diseño de los modelos de gestión empresarial, definiendo los criterios y describiendo específicamente el modelo de gerencia estratégica y el modelo de administración por objetivos.

En el Capítulo VI, se evalúa el diseño de los modelos de gestión empresarial, primero comparando sus resultados, en la solución de las variables investigadas en el estudio de campo

y después, aplicando los modelos en una institución pública y en una empresa privada.

Al final se concluye sobre el trabajo y se dan algunas recomendaciones. Posteriormente se presenta la bibliografía consultada y se presentan algunos anexos.

*LINKOTER MS*  
*formas de pago que exigen suaves transfer*

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar modelos alternativos de gestión empresarial aplicables al sector público y privado salvadoreño, que ayuden al desempeño eficaz y eficiente de su gestión, partiendo de las características específicas de cada sector.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar los antecedentes y evolución de la gestión empresarial que sirvan de base para el desarrollo de su estudio.
- Identificar las fuentes de información posibles para la investigación acerca de la gestión empresarial.
- Realizar una recopilación de la información sobre el tema de la gestión empresarial para poder relacionarla con la investigación de campo y describir así su situación en el país.
- Definir la relación existente entre la gestión y la administración.
- \* Analizar la gestión empresarial en el sector público y privado vista a la empresa desde el enfoque del proceso administrativo, y de un sistema integrado.
- \* Identificar la problemática y las necesidades de los

modelos de gestión empresarial en el sector público y privado.

- Establecer los criterios necesarios para el diseño de los modelos alternativos de gestión, basados en las variables estudiadas de la gestión en el país.
- Evaluar y seleccionar modelos alternativos de gestión empresarial basándose en el cumplimiento de los criterios necesarios para su diseño.
- Desarrollar los modelos alternativos de gestión y su aplicación en el sector público y privado.
- Evaluar los modelos de gestión en base a su aplicación en el sector público y privado y los resultados obtenidos.

## I. GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES

Muchas empresas actualmente se ven afectadas directamente por el ambiente internacional; abarca esto tanto al sector público, como al privado.

En el sector público, los cambios constantes que se dan a nivel internacional provoca que los gobernantes tomen ciertas medidas que se reflejan en los servicios que se prestan a la comunidad.

En el sector privado el ambiente internacional afecta directamente muchas empresas, actualmente existen muchos retos que afrontar para superar limitantes sobre la productividad, calidad y competitividad; éstos dos últimos aspectos no sólo se refieren a la situación nacional, sino más que todo a nivel internacional. Al mismo tiempo, el sector privado está íntimamente relacionado con el sector público, ya que este último le brinda ciertos servicios que son vitales para su funcionamiento y desarrollo como son:

- Energía eléctrica,
- Medios de comunicación,
- Redes viales y
- Otros.

### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo económico de sustitución de importaciones que operó en El Salvador durante las últimas tres décadas, hasta junio de 1989, se caracterizó por una estructura de protección arancelaria bajo el marco de la estrategia de sustituir importaciones. Esto permitió a las empresas privadas, por una lado asegurar el consumo de sus productos (bienes y servicios) al producir para un mercado cautivo.

Por otro lado, el no competir con los mercados internacionales, en lo que respecta a la calidad y precios; dejó a las empresas al margen del desarrollo, quedándose estancadas en tecnologías obsoletas y deficientes métodos de trabajo. En tales circunstancias como lo menciona Arturo Zablah Kuri, 1\_/ "...Las formas de producción salvadoreñas no generan, ni son portadoras de progreso técnico, con poco dinamismo y escasa competitividad auténtica...", y en éste sentido nos ayudan a hacer sostenible en el largo plazo el proceso del crecimiento económico.

Lo anterior se ve reflejado en la calidad y precio de los bienes y servicios que brindan a la sociedad.

Por otro lado, el sector público por ser una organización

---

1\_/ Arturo Zablah Kuri, " Boletín Económico Banco Central de Reserva de El Salvador ". Año 3, Enero-Febrero, 1991. Nos. 31 y 32, Pág. 5.

carente de ambiciones lucrativas su actividad tiende a ser menos eficiente que en el sector privado, acompañando a esto también el conformismo y estancamiento en la aplicación de nuevas tecnologías, resistencia al cambio y otros factores que también contribuyen negativamente. 2\_/ Un factor muy importante y que también ha afectado mucho la gestión pública ha sido la situación de guerra que se ha vivido en los últimos doce años, ya que mucho de los recursos han sido canalizados para mantenerla.

Todo lo anterior exige tanto de las empresas públicas como de la privada, un cambio de mentalidad en cuanto a ser más eficiente y competitivas para que se adapten a los nuevos cambios nacionales e internacionales.

En conclusión el problema se resume, en que a pesar de todos los cambios y exigencias que se han mencionado anteriormente, las empresas salvadoreñas en general carecen de un modelo guía de gestión empresarial que les ayude a adaptarse a éste mundo cambiante y hacer un aprovechamiento óptimo de los recursos.

#### 1.1.2 IMPORTANCIA

El proceso de modernización a nivel internacional está

---

2\_/ Wilburg Jiménez Castro, " Introducción al estudio de la teoría administrativa ", Fondo de Cultura Económica, México 1963, Pág. 28.



basado en una nueva concepción de competitividad, mejoramiento de la productividad y de la calidad. Este proceso de modernización, no puede ser ignorado por las empresas salvadoreñas, y de hecho, en respuesta, el Gobierno ha implantado el modelo de Economía Social de Mercado. Ante esto, el Ministerio de Economía en conjunto con la Asociación Salvadoreña de Industriales, están impulsando un proceso de Reconversión Industrial que exige cambios tecnológicos y organizativos por parte de las empresas e instituciones salvadoreñas.

Frente a tal situación, se hace necesario el diseño de modelos alternativos de gestión empresarial que ayuden a las empresas e instituciones salvadoreñas a enfrentar ésta realidad de una manera más eficiente.

El diseño de estos modelos ayudará a las empresas e instituciones a lograr una mejor percepción de la realidad para determinar sus objetivos, ya que es en base a estos que se realiza el plan de acción de las mismas, contribuyendo así al desarrollo nacional, y a introducir innovación y cambio en la mentalidad de las empresas e instituciones salvadoreñas.

### 1.1.3 JUSTIFICACION

Un análisis de la gestión empresarial actual en el país debe conducir a tener una visión más objetiva del porqué el crecimiento en el deterioro de los servicios que ofrecen las

empresas públicas y de los problemas que se han dado o que surgen en la empresa privada. Esto condiciona a que este aporte vaya encaminado a:

- Una empresa planificada más eficiente con una determinación provisional de los objetivos para un período determinado y ajustado a las condiciones que actualmente se viven en el país y a nivel internacional.
- Una empresa mejor coordinada.
- Una empresa con mayor capacidad y un mejor modelo gerencial.

La organización de nuestro país actualmente está en un período de crisis y necesita de una herramienta más efectiva que contribuya a conducir a la empresa a una racionalidad productiva, políticas tecnológicas y científicas, capacitación y adiestramiento de los recursos humanos, mejoramiento de la calidad que permita una competitividad internacional, etc, y con ello se mejoren las condiciones socio-económicas de la población.

Actualmente, algunos servicios del sector público no se realizan eficazmente, como energía eléctrica, altos costos de transporte, deficientes vías de comunicación y similares problemas en otros servicios públicos, lo que hace que el costo de producir en El Salvador sea comparativamente alto en relación a los países de la región, por lo que es muy importante que los recursos sean manejados más eficientemente

y esto sólo es posible con la ayuda de un mejor modelo de gestión para ambos sectores.

## 1.2 RESEÑA HISTÓRICA Y ACTUAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los problemas que tienen que afrontar las empresas se han ido complicando cada vez más, tanto, que hoy en día la conducción empresarial, debe pensar en la diversificación, creando el área de investigación y desarrollo, afrontar los problemas socio-políticos del entorno, y estar pendientes de las modificaciones del ambiente de trabajo de la empresa.

→ ( Los sistemas de gestión que han aparecido, no han presentado una continuidad, pues cada uno se creó para resolver problemas específicos, así se tiene que el planteamiento a largo plazo reemplazó a los presupuestos, para ser a su vez desplazados por el planeamiento estratégico, y luego se dijo que éste ya estaba pasado de moda al aparecer en el sistema de las tres P ( la planeación, programación y presupuestación ).

Históricamente hablando, puede decirse que:

a) La evolución de los enfoques de gestión a seguido un camino lógico dictado por la creciente complejidad de los problemas.

b) Los otros enfoques que aparecieron no eran realmente nuevos, sino ampliaciones y perfeccionamientos de otros anteriores.

Los primeros lineamientos formales de la labor gerencial aparecieron en la segunda mitad del siglo pasado, cuando estaba tomando forma la empresa moderna. Uno de los primeros sistemas que aparecieron fue el de los procedimientos y políticas prefijadas que se reunían en un manual que lleva el mismo nombre.)

A estos sistemas de gestión empresarial se les llamaba estáticos con las siguientes características:

- Definían la responsabilidad, facultades y tareas asignadas por grupos organizacionales, pero no definían la dinámica de interacción entre ellos.
  
- Suponían que, una vez definida e implantada la estructura tenía carácter permanente, los cambios sólo se darían cuando resultara evidente la obsolescencia de la estructura existente.

Estos contribuyeron a la sistematización de los problemas administrativos de la gerencia.

En cambio los sistemas dinámicos consideran lo siguiente:

- a) Corrientes de información, influencia y toma de decisiones en el seno de la empresa.
- b) El factor tiempo.

Estos dos tipos de sistemas mantienen una estrecha relación con la estructura de las organizaciones.

→ ( En nuestro país se atraviesan situaciones que en cierta manera impiden en el desarrollo de una gestión eficiente, tanto en la empresa pública como privada, dando lugar a una crisis en la estructura organizacional y productiva, es por esto que, se plantea el desarrollo de una reconversión industrial. Esta reconversión industrial implicará reformas profundas dentro del sector público y privado siendo la transformación dentro de la dirección-empresarial, (uno de los retos más importantes. Esto implica no solamente, la adquisición de nuevos conocimientos gerenciales o la aplicación de nuevas técnicas de gestión, sino un completo cambio de mentalidad empresarial, que genere una nueva aptitud hacia la innovación, la competencia y la colaboración interempresarial.)

La gestión empresarial debe realizarse basado en lo racional dejando a un lado lo impulsivo, además se debe dar mucha importancia al proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control eficiente, basado en una dirección con un grado académico y experiencia que responda a los requerimientos de la empresa, y a una adaptación en el proceso de reconversión industrial que exige un grado de modernización y desarrollo de acuerdo a los avances y

tecnologías que estén al alcance del país.

### 1.3 GENERALIDADES SOBRE EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

#### 1.3.1 EMPRESA PRIVADA

##### DEFINICION:

"...Unidad económica en la cual los recursos de capital y otra propiedades están en poder de una asociación, cuya finalidad principal es la obtención de lucro o beneficio privado..." 3/

##### OBJETIVO GENERAL:

Obtener lucro y crecer a través de la producción de bienes y servicios que demanda y exige el mercado.

##### CLASIFICACION GENERAL:

Esta se puede clasificar de dos formas: De acuerdo al número de personal con que cuenta la empresa y de acuerdo al activo que posee y se agrupa así:

- Pequeña empresa,
- Mediana empresa.
- Gran empresa.

---

3/ Brand, Salvador O. Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas.

### 1.3.2 EMPRESA PUBLICA

#### DEFINICION:

"... Actividad económica por el Estado individualmente o a través de una economía mixta, cuya finalidad principal es proporcionar un beneficio social a toda la población o a la sociedad...." 4\_/

" Es la organización y aplicación de recursos escasos, bajo el paradigma dominante de una tecnología y actividad productiva, coherente con el propósito político de modificar o sostener una distribución de beneficio social para determinados grupos, haciendo que el gobierno central asuma su responsabilidad solamente en forma indirecta, al mismo tiempo que éste es formalmente, un propietario importante de la organización. " 5\_/

#### OBJETIVOS:

- Proporcionar bienestar social a la población.
- Actuar como instrumento eficiente del estado, que permita convertir las opciones políticas en decisiones

---

4\_/ Brand, Salvador O. Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas.

5\_/ Luis Fernando Díaz, " Empresas Públicas Mito y Realidad ". ICAP, Costa Rica 1990, Pág. 30.

operativas.

- Actuar como organismo encargado de prestar servicio a la comunidad con eficiencia y contribuir con los objetivos supremos del sistema político.

#### CLASIFICACION GENERAL:

La clasificación de las empresas públicas depende del grado de dependencia económica con el Gobierno teniéndose así la siguiente clasificación:

Empresas centralizadas: Dependen totalmente y económicamente del Gobierno.

Empresas Descentralizadas: Dependen parcialmente y económicamente del Gobierno, teniendo capacidad para autofinanciarse en parte.



## II. MARCO TEORICO

### 2.1 GESTION EMPRESARIAL

En países como el nuestro el aprovechamiento óptimo de los recursos es de vital importancia para poder superar la etapa crítica por la que atraviesa actualmente la empresa tanto pública como privada, mejorando de ésta manera la eficiencia y eficacia de la administración y gestión a realizar.

La gestión implica una necesidad de coordinar y equilibrar una mezcla de características "abiertas" y "cerradas", que son inevitablemente parte de la estructura de una empresa, como son su contexto ambiental que la rodea, avances tecnológicos tanto técnicos como administrativos, organización interna, etc.

Al llevar a cabo una gestión empresarial adecuada se tendrán empresas o instituciones de hombres coordinados bajo un mando común que se juzgarán a través de los siguientes criterios:

- Eficacia de su labor,
- Servicio prestado a la comunidad,
- Grado de integración y de entusiasmo de los trabajadores en sus puestos.

#### 2.1.1 DEFINICION DE GESTION

"... La gestión consiste en utilizar lo mejor posible, el

conjunto de medios puestos a disposición de la dirección, en orden a conseguir unos objetivos determinados..." 6\_/

"... Gobernar, conducir hacia un fin, respondiendo a los objetivos económicos..." 7\_/

"... Realizar diligencias para el logro de un negocio, acción y efecto de administrar..." 8\_/

"... Es el conjunto de herramientas y decisiones que se toman en una empresa para lograr resultados. Es la acción de incluir todas las herramientas que utiliza, las decisiones que se toman y los recursos que involucra para llevar a cabo una empresa..." 9\_/

Según análisis hecho a las definiciones anteriores y para fines de éste estudio, se relaciona a la gestión, con las acciones realizadas por un gerente para llevar a cabo una función o una actividad que lleven al logro de una meta u objetivo.

6\_/ Monografía de la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios. " Cursos de Control de Gestión " Ediciones DEUSTO, España

7\_/ J. P. Semary. " Principios y Aplicaciones de Control de Gestión ". Tomo I. Ediciones DEUSTO, España 1967. Pág. 61.

8\_/ " Diccionario Enciclopédico Ilustrado Gran Omega ", Tomo V, Editorial Bibliográfica.

9\_/ Entrevista realizada al Lic. Humberto Alfonso Melgar. Gerente de Reconversión Industrial. ASI. 1991.

( La gestión define el rumbo de una empresa, son las actividades que se realizan en base a objetivos propuestos. Para el desarrollo de éstas actividades, se utilizan herramientas que son las técnicas científicas necesarias que contribuyen al logro de una gestión efectiva y global.)

### 2.1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION

( "... Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y esfuerzos de los miembros de una empresa, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas..." 10\_/

"... Es la actividad encaminada a combinar y coordinar eficazmente los recursos físicos, financieros y humanos para alcanzar un nivel sustancial de crecimiento y desarrollo económico..." 11\_/

En base a las definiciones anteriores se puede decir que administración es la acción de comprobar que todas las cosas se hagan de acuerdo a los planes adoptados, con las ordenes que

10\_/ Stoner, Janes A. F. " Administración ", Prentice Hall. Hispanoamérica 2da. Edición, México 1984, Pág. 7.

11\_/ Koont'z / O'Donnell. " Curso de Administración Moderna ", McGraw Hill, 6a. Edición, México 1979, Pág. 30.

han sido dadas y con los principios que han sido establecidos.

### 2.1.3 RELACION ENTRE ADMINISTRACION Y GESTION. ✓

“La administración plantea un proceso sistemático de como realizar la gestión, de como ejecutar las actividades que han sido preestablecidas de acuerdo a lineamientos para el logro de determinadas metas y objetivos.

La gestión en una empresa es la parte dinámica de la administración, es seleccionar un tipo o estilo de dirección, para el cual la gestión puede ser buena o mala, depende de la persona o gerente que la ejecute. )

### 2.1.4 CARACTERISTICAS DE LA GESTION EMPRESARIAL

(Para que el desempeño de la gestión empresarial sea eficiente debe de cumplir ciertas características, como son: Ser sistemática, analítica y cuantitativa.) A continuación a verán estas características:

#### SISTEMATICA

Tiene que ser sistemática por que consiste en un método específico y con frecuencia, secuencial para abordar un problema, suministrar información para tomar una decisión, o mejorar la eficiencia operacional. Es necesario que exista una secuencia lógica de pasos ya establecidas para afrontar una situación.

Proporciona un marco de referencia dentro del cual los

gerentes pueden ejercitar sus habilidades de manera más ordenada y con fines determinados.

#### ANALITICA

Tiene que serlo en dos sentidos. En primer lugar, teniendo en cuenta la sistematización y la cuantificación es necesaria para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final.

En segundo lugar, someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático y las revuelven dentro de sus elementos claves.

El análisis ofrece información a los gerentes que les permite formarse juicios dentro de un marco de referencia claramente definido, y en un contexto concreto.

#### CUANTITATIVA

Parte de la eficacia de la gestión empresarial se mide en términos numéricos o financieros. La mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello los informes de rendimiento, los pronósticos, los planes, los controles están apoyados en valores monetarios que sirven para comparar los resultados con los presupuestos o las metas establecidas. Esta característica ayuda a seleccionar la mejor opción entre las diferentes alternativas que se tengan.

### 2.1.5 ENFOQUES GERENCIALES DE GESTION EMPRESARIAL

La actividad de toda empresa puede dividirse en dos grandes categorías:

ACTIVIDAD LOGISTICA, o productiva, comprende la adquisición de venta de bienes y servicios contemplando las siguientes funciones: investigación y desarrollo, producción, ventas, personal, etc.

ACTIVIDAD DIRECTIVA, fija objetivos, emite planes y dirige su ejecución.

La actividad logística comprende un proceso bastante complejo, comprendiendo el empleo y transformación de los insumos: recursos financieros, tecnológicos y humanos. La actividad directiva puede parecer más simple por que sólo maneja información.

(Hoy en día la actividad directiva, se está volviendo más compleja por la aparición de nuevas tecnologías de administración, incidiendo cada día más ésta actividad en el éxito o fracaso de una empresa.)

Hasta comienzos de la década del cincuenta, todos los estudios de la actividad de gestión empresarial seguían la estructura funcional del proceso logístico. Por sobre la gestión funcional se hallaba una gestión general, cumpliendo funciones de integrar y coordinar las distintas actividades funcionales.

En la actualidad han aparecido nuevos criterios de clasificación de la gestión empresarial integrada dentro de una

empresa o institución, ver Fig. 1.

En ésta figura se expone una de las maneras en que pueden representarse las cuatro actividades encaminadas a la ejecución de la gestión empresarial, jerárquicamente relacionadas, que integran la actividad socio-política, la actividad de emprendimiento, la actividad operativa y la actividad administrativa.

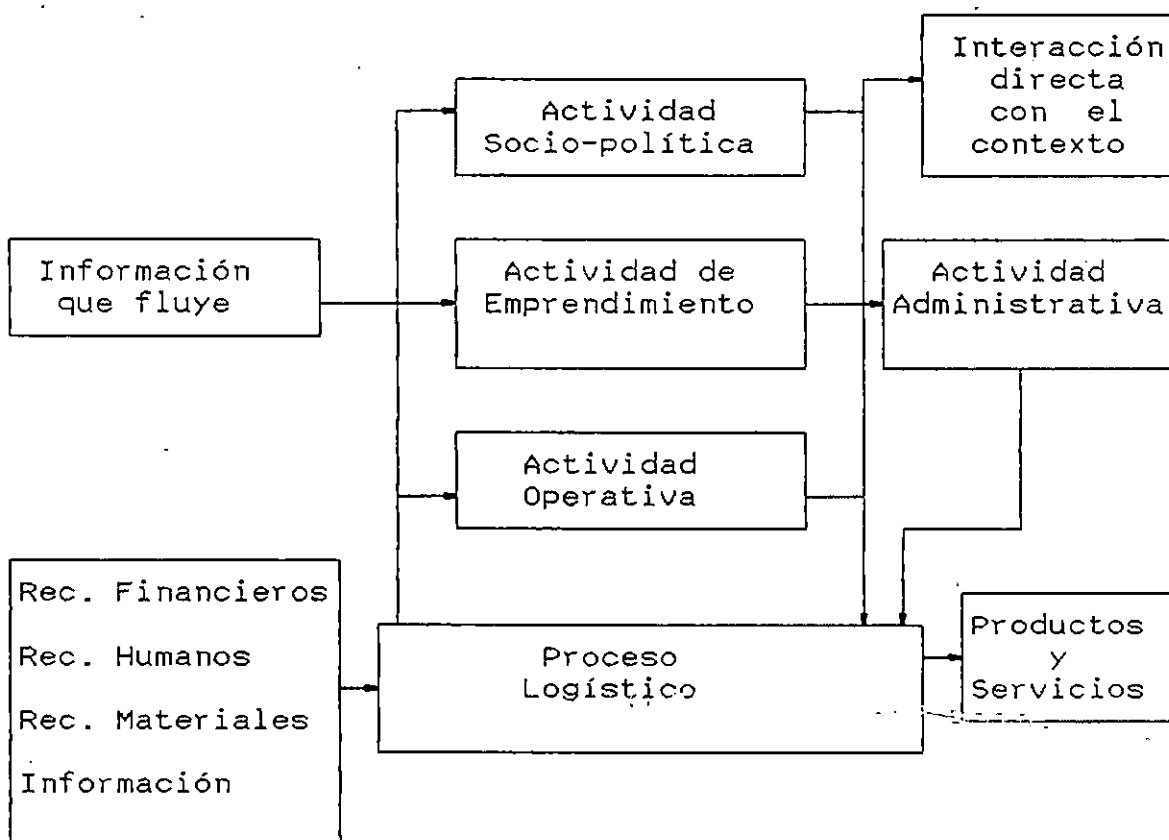


Fig. 1 Principales actividades de gestión empresarial. 12\_/

En el nivel superior se encuentra la actividad socio-política, de la que depende la legitimidad y viabilidad de la empresa dentro del medio ambiente. Se encarga de analizar la ideología del Estado, Leyes regulatorias, y se relaciona con grupos sociales que sean de interés para la empresa o institución.

En el siguiente nivel se ubica la actividad de emprendimiento que se ocupa de crear el potencial de ganancia de la empresa, de descubrir nuevos mercados, creando y desarrollando nuevos productos para esos segmentos y desechando los que ya son obsoletos.

En un tercer nivel se ubica la actividad operativa, cuya función es la de convertir en realidad el potencial de ganancia creado por la actividad de emprendimiento, abarca las tareas de compras, producción, ventas, promoción y anuncios. En general a ésta actividad se le ha dado más importancia.

La actividad administrativa se le adjudica más específicamente a la actividad gerencial, consiste en crear los sistemas requeridos por las otras tres y suministrar los medios necesarios: recursos, habilidades, capacidades y estructuras.

Todas estas actividades requieren diferentes capacidades de los gerentes, que son quienes las dirigen. Por ejemplo, la actividad socio-política exitosa precisa de gerentes con actividad política y una buena red de comunicación con los entes políticos y sociales; la actividad de emprendimiento



requiere creatividad, capacidades aptas para la investigación y una organización capaz de convertir las inversiones en una realidad comercial; el éxito de la actividad operativa depende que se establezca un adecuado equilibrio entre los costos internos y la adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

En la actualidad estas tres actividades han cobrado su relativa importancia, y a la par han ido variando las necesidades que deben satisfacer la actividad administrativa.

Una buena actividad operativa no es hoy menos importante que hace cincuenta años, pero debe compartir con la actividad de emprendimiento y la socio-política para poder desempeñar una gestión empresarial que sea eficiente.

#### 2.1.5.1 CARACTERISTICAS DE UN GERENTE

Se puede definir al gerente como la persona que dirige y orienta las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo; abarca ésta definición además de los gerentes generales, a los gerentes divisionales o de función, directores técnicos, etc.

La característica importante que tienen en común estas personas es que todas ellas están investidas de autoridad formal sobre una o varias unidades organizacionales.

Este cargo les concede una posición social que los lleva a ciertas relaciones personales que les otorga acceso a cierta información que permite tomar decisiones y formular objetivos, políticas, estrategias, etc, para la unidad o unidades que estén bajo su responsabilidad.

#### TIPOS DE GERENTES

Estos se pueden clasificar en tres grupos:

- a) Los que cuentan con formación profesional.
- b) Los que poseen facultades y cualidades gerenciales innatas.
- c) Los que la experiencia y la orientación de otros lo hacen.

No existen libros que enseñen a un gerente a ser efectivo, pues no se necesita sólo poseer conocimientos y destreza personal, sino también muchísima práctica en la utilización de diversas destrezas gerenciales.

La mejor manera de aprender a ser un buen gerente es trabajar con gente buena en esta rama y observarlo, analizando lo que hacen, cómo lo hacen y cómo resulten las cosas, a esto hay que agregarle la formación profesional y un poco de destreza personal.

#### FUNCIONES DEL GERENTE

Se pueden describir en forma de diversas funciones como se muestra en la Fig. 2 , comprende la descripción de tres distintas funciones que tienen su origen en la autoridad formal

y posición, de donde surgen actividades referentes a relaciones personales, informativa y decisoria.

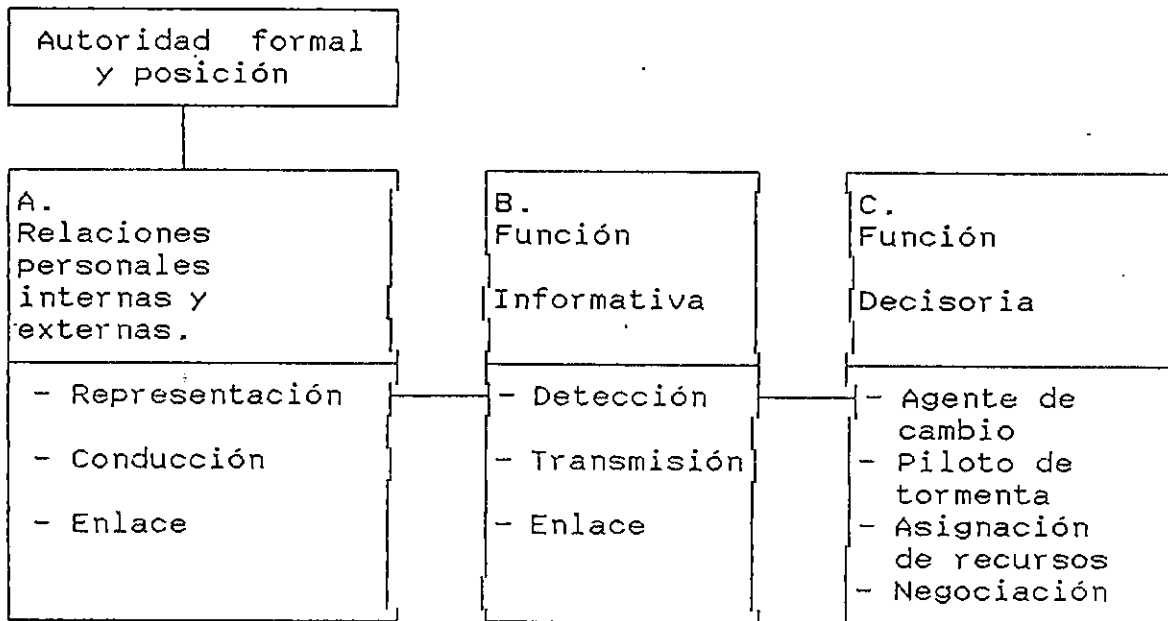


Fig. 2 Componentes de la Función Gerencial. 13\_/

## RELACIONES PERSONALES INTERNAS Y EXTERNAS

### a) Representación

Cumplimiento de deberes de naturaleza ceremonial, por ejemplo, asistir a la boda de un subalterno, invitación a comer a clientes importantes, etc.

### b) Conducción

El gerente que tiene a su cargo una organización es

---

responsable del trabajo que realiza el personal que la integra, entonces es necesaria la conducción, ejerciéndose en forma directa o indirecta. Directa, cuando remueve, reemplaza y selecciona a sus colaboradores, e indirecta cuando motiva y estimula a su personal. Es aquí donde se concreta la autoridad.

#### c) Enlace

Consiste en que el gerente haga contacto fuera de su línea vertical de mando para conseguir información, ésta función es un buen medio para construir el sistema de información externa.

#### FUNCION INFORMATIVA

El gerente es el eje de su unidad debido a sus contactos personales con sus subordinados y su red de contactos exteriores de ésta manera crea un poderoso mecanismo de información acumulando gran cantidad de datos.

La elaboración de información y la comunicación son aspectos claves en la labor de un gerente.

La parte informativa de la actividad gerencial se puede dividir en tres funciones:

#### a) Detección

Debe explorar el medio en busca de información entre subordinados y agentes de enlace.

#### b) Transmisión.

Gran parte de la información necesaria para la

organización que el gerente capta en sus contactos personales externos e internos, debe ser compartida y difundida entre sus subordinados.

c) Emisión

El gerente debe informar y satisfacer a las empresas influyentes que controlan su unidad; así como transmitir información a personas que no pertenecen a su unidad.

**FUNCION DECISORIA.**

La información no es una finalidad sino un elemento esencial para la toma de decisiones.

EL papel principal del sistema decisorio es llevado a cabo por el gerente. Esto se debe a que posee una autoridad formal y sólo él puede marcarle nuevos rumbos a la empresa, porque tiene la información completa y actualizada que se necesita para el conjunto de decisiones que determinen las estrategias de la unidad.

La acción de decisión del gerente comprende cuatro pasos que son:

a) Agente de cambio

El gerente trata de mejorar y adaptar a su organización a los cambios del medio, actuando como propulsor, buscando nuevas ideas que permitan poner en marcha proyectos en desarrollo.

b) Piloto de tormenta

El gerente debe responder a presiones o cambios que no ha

provocado, que a menudo se encuentra fuera de control.

En las empresas surgen perturbaciones no sólo por que el gerente descuidó alguna situación, sino porque ni el mejor gerente puede prever todas las consecuencias que traerán sus decisiones, ni todas las posibles evoluciones del medio.

#### c) Asignación de recursos

Todo gerente es responsable del uso y aplicación de los recursos es decir debe decidir quién, y para que ha de utilizar los recursos de su unidad o empresa, así como también determinar la estructura que regirá la división y coordinación del trabajo.

La ventaja de que una misma persona autorice las decisiones importantes de su unidad o empresa antes de que sean puestas en práctica, es que se asegura la coherencia de las decisiones, porque todas pasan por una misma mente. De lo contrario una fragmentación de esa autorización lleva una incoherencia en las decisiones y estrategias.

#### d) Negociación

El papel decisivo que debe asumir el gerente también es de negociador, pues sólo él ( en la mayoría de los casos ); tiene autoridad para comprometer los recursos de su organización en el momento que se considere preciso y oportuno; también es el único que posee la información necesaria para las negociaciones más importantes.

Las diez funciones descritas anteriormente no son

fácilmente separables porque constituyen un todo integrado y no es posible eliminar ninguna de las partes de esa estructura.

Dos o tres personas no pueden compartir un cargo gerencial, a menos de que puedan actuar como un sólo ente.

### 2.1.6 TIPOS DE GESTION EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA

{ La función de gestión empresarial es adaptar a la empresa a las distintas situaciones por las que va pasando en su continua evolución y desarrollo. }

Para mejor claridad de la ubicación de la gestión dentro del concepto de empresa como sistema integrado se hará uso de la pirámide de gestión.

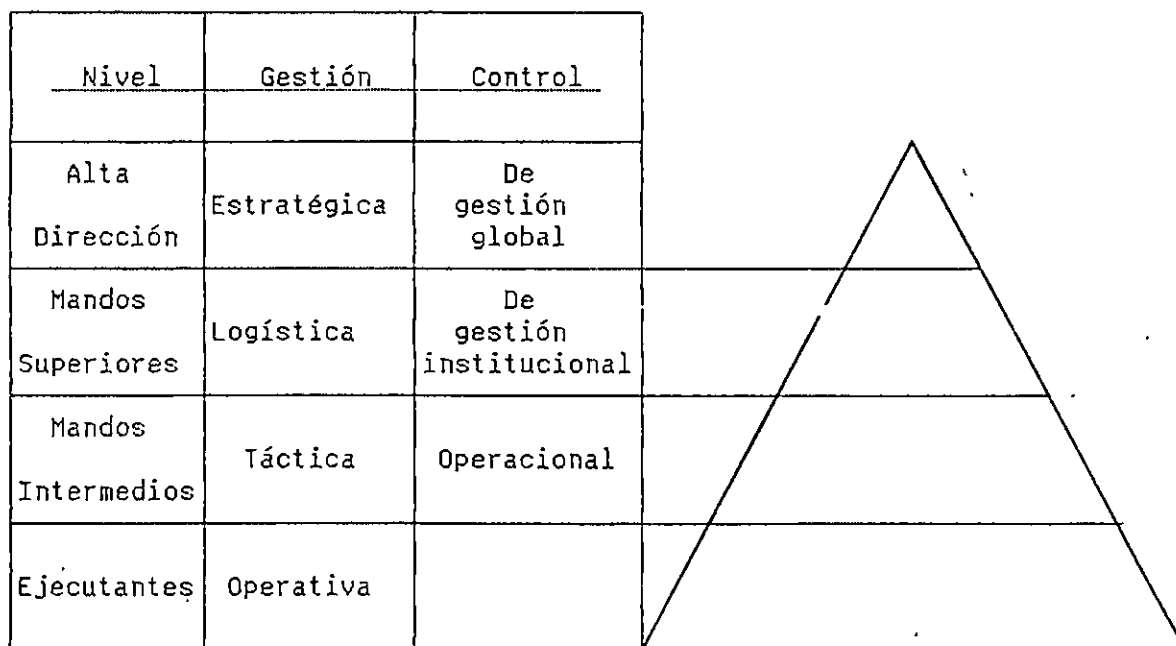


Fig. 3 Pirámide de Gestión 14\_/\_

De acuerdo al nivel jerárquico que se analice dentro una organización, así será el tipo de gestión que se realice en cada uno de ellos.

## NIVELES JERARQUICOS

### ALTA DIRECCION

En éste nivel se realiza una gestión de tipo estratégico, analizando la empresa como un todo y definiéndose aca como un propósito, misión, objetivos generales y políticas, así como la interacción con el medio ambiente.

Este nivel se compone de un número relativamente pequeño de ejecutivos, puede ser solamente uno, esto varía según el tamaño y necesidad de la empresa y su responsabilidad es la administración total de ésta.

La gestión realizada en éste nivel orientará a la empresa al éxito o fracaso, dependiendo del acierto con que se desempeñen las actividades correspondientes a la alta dirección. En éste nivel se evalúa si la organización está haciendo las cosas bien y como puede ser más efectiva en lo que hace.

### MANDOS SUPERIORES

La gestión que se realiza en éste nivel es de tipo logística, elaborando y definiendo reglas, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Además se genera información que sirve de apoyo a la alta



gerencia para la toma de decisiones.

El número de personas pertenecientes a éste nivel variará de acuerdo a la departamentalización que exista en la empresa o institución.

Este nivel puede estar conformado por uno o más niveles en donde se dirigen las actividades de otros administradores mediante las cuales se ponen en ejecución las políticas de las compañías y a veces también se dirigen las actividades de los operarios.

#### MANDOS INTERMEDIOS

La gestión que se lleva a cabo en este nivel es de tipo táctico y va dirigida hacia la labor operacional.

Algunas de las herramientas que se utilizan para mejorar la gestión son: rotación de puestos, balance de línea, programas específicos de producción y otros de este tipo.

También existe un control más directo sobre el desarrollo de las operaciones, y la labor en general es más operacional o persuasiva, puesto que es necesario comprender y motivar a las personas.

#### NIVEL DE EJECUTANTE

A este nivel pertenecen los empleados y obreros de una empresa.

Acá se genera la información que llega en forma depurada a los mandos superiores.

## 2.2 MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL EXISTENTES

### DEFINICION DE MODELOS

( Los modelos son sistemas que dan una representación simplificada de la realidad ( o una abstracción ); con fines de estudios u operacionales. )

Es la representación de una situación real. Representa interrelaciones entre los factores importantes en esa situación y, mediante la estructuración y formalización de cualquier información sobre dichos factores, refleja la realidad en una forma simplificada.

### USO DE LOS MODELOS

( Los modelos pueden ayudar a: )

- 1) Mejorar la comprensión que tenga el que toma la decisión acerca de la situación en la cual tiene que tomarse la decisión y de los posibles resultados de esa decisión.
- 2) Evaluar procedimientos opcionales.
- 3) Estimular nuevas ideas en los problemas.

## { CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS }

### 1- Concretos o Abstractos /

Existen escalas que definen el grado de correspondencia con la realidad que posee un modelo, que van desde la replica del proceso original hasta una extracción completamente sintética de los elementos esenciales de la situación original.

### 2- Estáticos o dinámicos /

La situación se puede describir con un modelo estático en un momento determinado, mientras que un modelo dinámico utilizará el tiempo como un elemento principal y examinará los fenómenos en relación con los acontecimientos anteriores o subsiguientes.

### 3- Deterministas o estocásticos /

Los modelos deterministas utilizan estimaciones únicas para representar el valor de cada variable, mientras que los modelos estocásticos tienen escalas de valores para variables en forma de distribuciones de probabilidades.

### 4- Normativos o descriptivos /

Los modelos normativos son preceptivos en cuanto a que evalúan soluciones alternas e indican que tiene que hacerse, mientras que los modelos descriptivos solamente describen las soluciones y no tratan de evaluarlas.

## EL PROCESO DE PREPARACION DEL MODELO

Los pasos que se siguen en la preparación del modelo son:

- 1- Determinar los objetivos del modelo respondiendo las preguntas básicas:
  - ¿ Qué problema se pretende que resuelva éste modelo ?
  - ¿ Qué decisiones ayudará a tomar éste modelo ?
- 2- Tener en cuenta si el propósito del modelo es:
  - Dar soluciones óptimas al problema
  - Dar soluciones satisfactorias o factibles al problema.
- 3- Describir en términos generales la situación que el modelo se propone representar y los factores o variables que interfieren con esa situación.
- 4- Clasifican las variables que pueden ser internas o externas. Las variables externas son los ingredientes independientes del modelo que actúan sobre las decisiones. Pueden ser controlables o incontrolables. Las variables internas son las salidas del sistema que se generan por la interacción de sus entradas o factores externos y la estructura de la misma decisión.

- 5- Identificar los parámetros o constantes a tomar en cuenta en el modelo y no variarán durante el período de tiempo estudiado o la gama de opciones consideradas.
- 6- Analizar las interacciones para determinar la influencia de un factor sobre otro y por lo tanto la relación causa-efecto.

#### SELECCION DE UN MODELO

Cuando se selecciona un modelo se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- 1- ¿ Es interactivo el modelo ?
- 2- ¿ Un usuario no especializado entiende fácilmente la estructura lógica ?.
- 3- ¿ Qué costo tiene la aplicación ?.
- 4- ¿ Tiene el modelo la facilidad para manejar problemas grandes y complejos ?.

Estas preguntas se pueden interpretar así:

- 1) El modelo tiene que representar todas las variables, factores y su interrelación entre cada uno de ellos de una manera estructurada.
- 2) Tiene que ser abierto al entendimiento de cualquier

usuario de manera que pueda aplicarlo.

- 3) El costo es un factor que se relaciona con la evaluación de la utilización del modelo, ¿ Cuánto cuesta utilizarlo ?, ¿ Qué beneficios brindará su utilización ?.
- 4) El modelo tiene que ser general en cuanto a la gama de soluciones a la situación que plantea.

En el presente siglo han surgido varios modelos de gestión empresarial relacionados con la teoría administrativa que se viene desarrollando desde que Frederick W. Taylor dio como aporte el enfoque de la administración científica y algunos autores que anteriormente y posteriormente a él dieron aportes valiosos en la gestión empresarial.

En las últimas décadas posteriores a la II Guerra Mundial han surgido y desarrollado muchos modelos desde los más generales hasta los más específicos tratando de modelar la complejidad de las interacciones del mundo y que por medio de ellos se obtengan predicciones que faciliten la toma de decisiones.

Para los gerentes que conocen de modelos se presenta el problema de evaluarlos y calificarlos para utilizarlos en la toma de decisiones.

Anteriormente se dio una definición sobre lo que es un modelo en general, de ésta se puede formular una para los modelos de gestión empresarial. Además se presentarán algunos

de los modelos existentes de gestión empresarial de aplicabilidad actual.

#### DEFINICION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

Representan la situación de la gestión empresarial y las interrelaciones entre los factores importantes considerados ( variables internas, externas, misión empresarial, planeación, organización y control ), y mediante la estructuración y formulación de cualquier información sobre dichos factores, refleja la realidad en forma simplificada.

Entre estos modelos de gestión cabe mencionar los siguientes:

##### 2.2.1 MODELO OPTIMA

Surge como una respuesta a los problemas de dirección en el sector público, buscando el mejor desempeño en el mismo.

La base de éste modelo se encuentra sustentada en:

- La búsqueda continua del mejoramiento del desempeño organizacional.

- La firme convicción de que la manera más eficaz para alcanzar mejores niveles de desempeño, es por medio de la acción interna de la gerencia.

Los elementos de éste modelo, para que se puedan llevar a cabo son:

a) El diagnóstico de la empresa. Este diagnóstico se realiza a través de un conjunto de parámetros situacionales.

b) La aplicación y difusión de un paquete de herramientas de gestión propuestas para el manejo de problemas.

c) Un ejercicio eminentemente participativo para la profundización del diagnóstico, autoevaluación y reflexión de los problemas, orientado al diseño de planes de acción para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Las herramientas que " OPTIMA " plantea para una gestión empresarial exitosa son:

- 1) Planeación estratégica.
- 2) Planeación de interrelaciones.
- 3) Evaluación del desempeño organizacional.



- 4) Reestructuración administrativa, estilos gerenciales y desarrollo de personal.

### 2.2.2 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

Abarca toda la empresa. Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidiana, centrándose en el crecimiento y desarrollo global de la organización.

El modelo o proceso de gerencia estratégica se puede resumir en los siguientes pasos: 15\_/

- A. Establecer los objetivos, estrategias y misión actual
- B. Fijar la misión
- C. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales
- D. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa
- E. Fijar objetivos
- F. Fijar estrategias
- G. Fijar metas
- H. Fijar políticas
- I. Asignar recursos
- J. Medición, evaluación, control y revisión de estrategias

### 2.2.3 MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

Es una nueva modalidad de dirección y administración, basada en principios y métodos tradicionales del proceso administrativo, la cual es denominada administración por objetivos y resultados, considerada como un sistema.

Este sistema puede ser adoptado o aplicado a las necesidades de cualquier tipo de empresa, ya que se basa en el compromiso y participación que debe existir entre jefes subordinados, para definir objetivos y metas comunes que deben lograrse para obtener los resultados esperados.

En tal sentido, la administración por objetivos y resultados, hace énfasis en las fases de planeación y control del proceso administrativo, porque implica una identificación clara y precisa de los objetivos que se desean alcanzar y una evaluación efectiva de los resultados alcanzados.

#### DEFINICION

"... Es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y se emplean estas medidas como guías

para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros... " 16\_/

El proceso de la administración por objetivos y resultados se describe a continuación: ( Ver Fig. 4 )

1. Los subalternos se ponen de acuerdo con sus gerentes en cuanto a los objetivos de su trabajo, expresados como metas o niveles de rendimiento para cada área clave de resultados. Los objetivos individuales están de acuerdo con los objetivos de la unidad y la organización, y se definen de una manera que destaquen la contribución, que hacen para desarrollar los planes corporativos y departamentales. Hasta donde sea posible, los objetivos se cuantifican y los planes de mejoras en el trabajo se desarrollan conjuntamente para indicar en que debe colaborar la persona para el rendimiento de los planes de la compañía y la unidad.

2. El rendimiento se analiza conjuntamente entre el gerente y el subalterno para comparar los resultados con los objetivos y niveles definidos.

3. El gerente y el subalterno convienen donde se requieren mejoras y como se pueden obtener mejores resultados y en caso necesario redefinen objetivos.

PROCESO DE LA APO

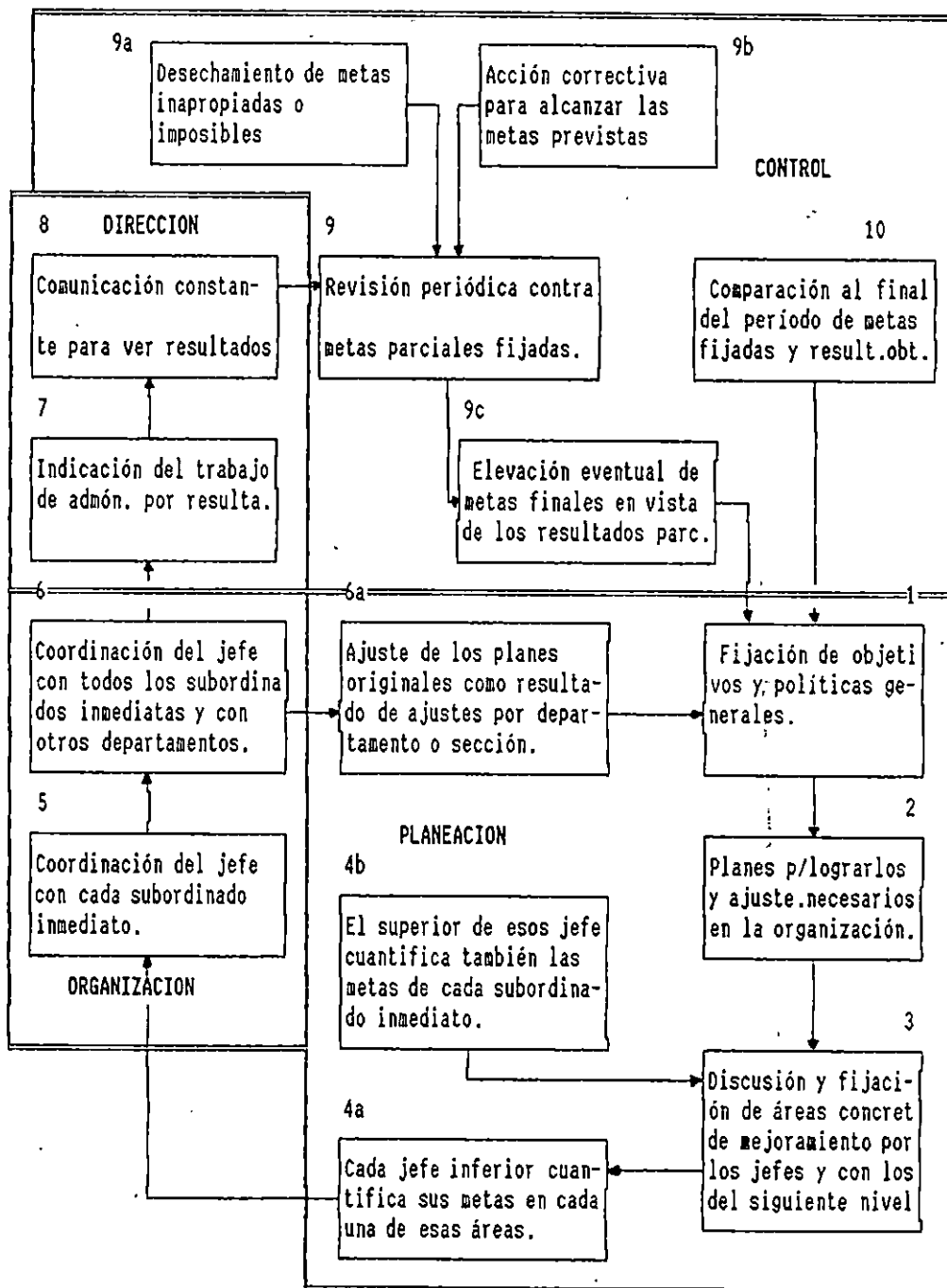


Fig. 4 Según Agustín Reyes Ponce 16a/

#### 2.2.4 EL MODELO BUROCRATICO

Es frecuente referirse a la burocracia como una cualidad negativa de la administración pública. En este caso, el significado despectivo y aparente del término sería el de un exceso, un vicio o una deformación en los procedimientos administrativos.

Sin embargo, y como paradoja, se olvida o se desconoce que modelo original de burocracia fue formulado por Max Weber, uno de los padres del estructuralismo, con el propósito de lograr la racionalidad y la eficiencia en las organizaciones.

Weber y sus seguidores elaboraron el modelo de burocracia no sólo o específicamente para las entidades del Estado, sino en general para todas las organizaciones de grandes dimensiones que afrontaron significativa expansión en su época ( primera mita de éste siglo ), y en las que estos sociólogos les preocupaba el problema del control social.

A continuación se describe la estructura y funcionamiento del modelo de Weber; para ello se presenta una guía, de referencia que consiste en dividir el proceso administrativo en etapas: objetivos, planeamiento, organización, dirección y control.

## OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION Y DE SUS MIEMBROS

Respecto de los primeros no se explicita como se forman ni cuales son las metas generales y particulares del sistema desde el punto de vista teleológico. <sup>ppol'</sup> Sólo se insiste en la necesidad, llevada a la categoría de objetivo, de control social que tiene por objeto asegurar, la supervivencia del sistema y el logro del equilibrio.

Las políticas o criterios operativos para alcanzar ese objetivo son: La racionalidad y la eficiencia. Sin embargo no se define a ésta última. Sobre esa base se construye todo el edificio social.

Respecto a los objetivos personales y de grupo, nada se dice, ya que en el modelo sólo se consideran los aspectos estrictamente formales, sin referencia al comportamiento o conducta del individuo.

## PLANEAMIENTO

Si entendemos a éste subsistema como aquel en virtud del cual se establecen los cursos de acción posibles para lograr, las estrategias, los programas, los presupuestos, etc, no se establece en el modelo quienes son responsables de estas tareas <sup>o</sup> como se llevan a cabo. Si se hace referencia, en sus aspectos esenciales, a algunos procedimientos operativos.

## ORGANIZACION

El tipo de organización que adopta el modelos burocrático consiste en una estructura vertical constituida por unidades ( o departamentos ), muy especializados, con distintos niveles jerárquicos establecidos mediante líneas de autoridad que descienden de ( o ascienden a ) la cúspide la pirámide. La regla es, entonces, la autoridad lineal, basada en la subordinación o dependencia. No obstante se contempla una excepción: El staff, que actúa sin autoridad, como asesor del órgano superior ( por razones de especialización ). El esquema <sup>en</sup> general <sup>se</sup> propende a una minuciosa división del trabajo en varias áreas de actividad, pero con sólida coordinación superior.

Uno de los aportes más trascendentales de Weber es su teoría sobre el origen de la autoridad, y secundariamente la forma en que ésta se asigna en la pirámide organizativa.

La autoridad para Weber ( y a diferencia de los clásicos según los cuales ésta tenía origen divino o casi divino ), se basa en la teoría de la legitimación del poder por la ley, aunque en forma indirecta.

La autoridad es altamente centralizada, es decir, concentrada en las jerarquías superiores o, con otras palabras, asignadas a unas pocas palabras de decisión.

La delegación de autoridad o de facultades hacia los niveles de mandos intermedios o inferiores es sumamente restringida.

#### DIRECCION

En éste campo, además de las rígidas previsiones relacionadas con la autoridad mencionadas en el punto anterior, Weber se refirió solamente a los tipos o estilos de liderazgo, que clasifíco así:

- a) Liderazgo tradicional.
- b) Liderazgo carismático.
- c) Liderazgo racional-legal.

} *investigar  
definiciones*

#### CONTROL

El modelo de burocracia persigue, el control social, es decir la sujeción de las conductas individuales y colectivas a los valores y normas preestablecidos, con el propósito de minimizar las desviaciones, las cuales se consideran disfuncionales. De este modo, cada jefe controla a sus subordinados en virtud del proceso de asignación de deberes y responsabilidades, pero es un control de legalidad basado supuestamente en un rígido mecanismo de recompensas y sanciones. Respecto de estas últimas, se supone que deben ser estrictas ante cualquier desviación; de lo contrario se pondría en peligro la racionalidad, la eficiencia y en definitiva, el equilibrio del sistema, ingredientes indispensables para evitar su desintegración o pérdida de organización.



### 2.2.5 MODELO DE ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO

Para este modelo los tres elementos: Percepción, motivación, aprendizaje, tienen relación sumamente importante con la personalidad de un individuo; todo individuo primero percibe, después se motiva y finalmente aprende. 17\_/

El enfoque más completo sobre percepción es decir que dos individuos perciben en forma diferente un mismo objeto.

Dentro del proceso perceptor actúan dos grupos de elementos determinantes, los fisiológicos y los de conducta.

Los primeros están en el sistema nervioso y se vinculan con las posibilidades de percibir que el individuo trae consigo. Los segundos se refieren a la motivación y el aprendizaje, basados en la historia del individuo, su infancia, proyectos, frustraciones, experiencias, etc.

### 2.2.6 MODELO DE ANALISIS TRANSACCIONAL

Es una teoría de conducta individual y social. Se llama análisis por separar el comportamiento en unidades simples, y

---

17\_/ Roberto Serra " Revista Administración de Empresas ", Tomo XII Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina, 1980 Pág. 19.

transaccional por aplicar éste análisis al intercambio de estímulos y respuestas entre personas, que se denominan transacciones.

Es una herramienta útil para producir cambios positivos en las comunicaciones intrapersonales, interpersonales y grupales, pero muy peligrosa si se le utiliza mal, o en exceso. En tanto que su aplicación no es muy recomendada en las bases de la estructura organizativa, da mejores resultados si se la aplica exclusivamente en los niveles más altos de la organización; y debe usarse como una herramienta mas para el cambio en la personalidad, pero no como la única. 18\_/

Todos los individuos en cada momento de su vida, adoptan una de las conductas mencionadas en la Fig. 5, pero en forma general repiten más una conducta que otra, y forman lo que denominan posición existencial o psicológica.

Uno de los conceptos de mayor interés para este tema dentro del análisis transaccional es el argumento de vida: se refiere al plan preconciente de vida de cada individuo.

El argumento se forma sobre la base de mandatos o mensajes que se instalan en la personalidad del individuo en los primeros años de vida.

Estos mandatos provienen de sus padres y se instalan en el

---

padre del niño, y fijan un argumento de vida que va ser muy difícil de cambiar o eliminar a medida que el individuo crece.

PADRE CRITICO ( + )	correcto firme serio justo	PADRE CRITICO ( - )	agresor autoritario desvalorizantes
PADRE NUTRITIVO ( + )	afectuoso nutritivo permite vivir y disfrutar	PADRE NUTRITIVO ( - )	sobrep- tector impide el desarrollo
ADULTO ( + )	ético informado responsable	ADULTO ( - )	no informa- do automatizado
NIÑO LIBRE ( + )	alegre afectuoso quiere disfrutar	NIÑO LIBRE ( - )	egoista cruel grosero
NIÑO ADAPTADO ( + )	responde automatica- mente a disciplinas y rutinas conveniente	NIÑO ADAPTADO ( - )	sumiso desvaloriza- do, temeroso agresivo rencoroso

Fig. 5 Modelos de Personalidad: Positivos y Negativos  
Fuente: Revista Administración de Empresas  
Roberto Serra

El análisis transaccional supone también que la personalidad es dinámica y cambiante; el aspecto más estático dentro de la personalidad sería el argumento de vida.

Para lograr cualquier cambio de personalidad en análisis transaccional se utiliza un instrumento llamado contrato de cambio.?

Este contrato de cambio debe formularse por escrito en términos positivos; debe referirse a un área específica. El cambio de conducta debe ser observable, medible y tener plazo.

#### 2.2.7 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los autores de ésta corriente entienden que la organización como organismo vivo, está en continuo cambio. Por lo tanto, el desarrollo organizacional se le puede considerar como un proceso continuo de apoyo a la transformación de la empresa. No es un fin en sí mismo sino un medio de apoyo. El desarrollo organizacional debe apoyar la misión, las necesidades y las funciones de las organizaciones para que estos alcancen sus objetivos.

La influencia contextuales o del entorno y las internas, actúan continuamente sobre el ámbito de la conducta y hacen que

éste y el ámbito de las consecuencias varíen constantemente.

19\_/

Por lo tanto el proceso de desarrollo organizacional debe implicar un cambio continuo.

El ámbito de la conducta está formado por tres subsistemas:

1- El exigido es el que pretende el subsistema político para alcanzar los resultados.

2- El personal es el que pretende informalmente el conjunto del personal de la organización, para lograr crecimiento individual o satisfacer sus objetivos y necesidades individuales.

3- El emergente es la resultante de los dos subsistemas anteriores y puede ser positivo, negativo o neutro:

- Positivo cuando la energía individual del subsistema personal se canaliza a favor de los objetivos organizacionales.

- Negativo cuando se canalicen en contra de estos.

- Neutro cuando el subsistema exigido y el subsistema personal tienen los mismos objetivos finales.

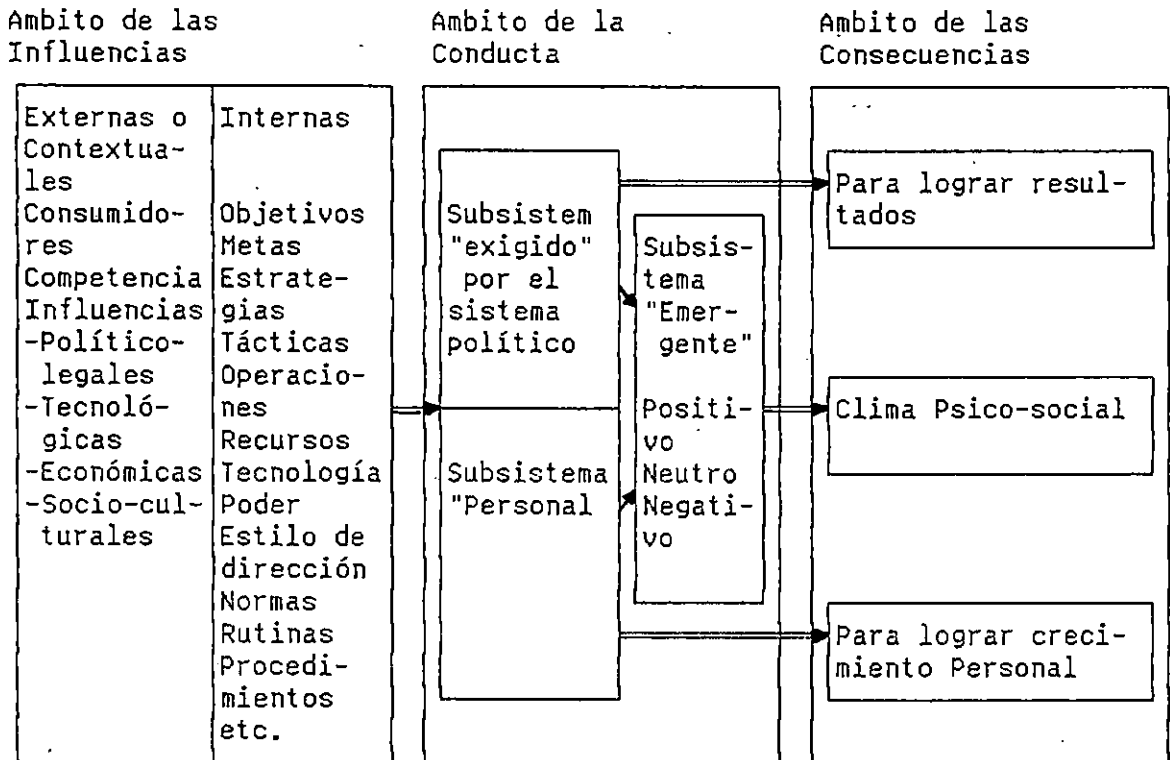


Fig. 6 Modelo de Desarrollo Organizacional 20\_/

2.2.8 MODELO RACIONALISTA Y REALISTA PARA LA EMPRESA PÚBLICA

El modelo racionalista y realista son modelos de gestión alternativos para la empresa pública, el primero se fundamenta en el concepto de empresa pública y de estrategia gerencial, contextualiza la empresa, al mismo tiempo que entiende su

20\_/ Roberto Serra " Revista Administración de Empresas ", Tomo XII Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina, 1980 Pág. 24.

problemática y sus decisiones claves como parte de la realidad en la que existen, en el segundo predomina una expectativa de carácter normativo y el modelo de gestión que resulta es acrítico y desvinculado de realidad.

A continuación se presenta una comparación entre los dos modelos en base a varios conceptos:

CONCEPTO	MODELO RACIONALISTA	MODELO REALISTA
Objetivos	Coherencia y estabilidad en la jerarquía de objetivos	Se reconoce que existe un cambio constante de objetivos y que se requiere el manejo del simbolismo que rodea la empresa.
Selección de tecnologías	Análisis y pronósticos de la viabilidad de la tecnología	La aclaración de los valores en juego en la selección de tecnología y sus consecuencias para el desarrollo y la dependencia de tecnología.
Decisiones de inversión	Uso del costo/beneficio o efectividad y el análisis de sistemas	La evaluación de inversiones como un ejercicio pedagógico.
Determinación de precios y tarifas	Fijación mediante el uso del costo marginal	Uso combinado del "precio político" y una selección de "ingredientes" (componentes de la estructura tarifaria que responden a determinados intereses sociales).

... VIENE

CONCEPTO	MODELO RACIONALISTA	MODELO REALISTA
Control	Control como un instrumento compensatorio de los problemas de superación	Hay que aproximarse al control real por medio de diversos mecanismos subsanando las limitaciones del sistema de control.
Información	Sistemas de información con autonomía de acción	Cuanto caso en información es aceptable y óptimo para el gerente, y sus posibilidades y limitaciones de participación directa en el manejo y uso de la tecnología de información.
Recursos Humanos	Dominio de la profesionalización y la tecnocracia en la administración de recursos humanos	La participación amplia para definir funciones y pautas de desempeño personal, fomento del cuestionamiento y reconstrucción de modelos de gestión depositando énfasis tanto en la pertinencia como en la estabilidad de personal.
Eficiencia	Técnicas de investigación operativas y otras utilizando valores y ponderaciones artificiales, para forzar una solución "óptima" a las ineficiencias	Las contradicciones que originan muchas de las ineficiencias en las empresas son inherentes a la gestión pública. Se debe ser realista frente a restricciones que imponen esas contradicciones e imaginario para crear una gestión de los valores en conflicto.

Cuadro 1. Modelo Racionalista y Realista 21\_/



### 2.2.9 MODELO SOPA (ANÁLISIS MODELIZADO ORGANIZATIVO SOCIAL)

Este modelo plantea como primer punto definir que se entiende por organización. Además este modelo toma a la organización como un modelo de limitaciones impuestas sobre un campo de elementos interactivos.

Este modelo lo que trata de dar al definir los comportamientos empíricos como reflejos de los modelos de limitación, es una valoración del grado en que una organización es viable, dado un conjunto deseado de objetivos.

Por tanto, para utilizar el modelo es necesario conocer no sólo como un administrador va a organizar sus recursos para emprender un conjunto de tareas, sino también cuales son las exigencias organizativas de esas mismas tareas. Por tanto, el modelo total es una relación equilibrada entre los " restos generalizados de la tarea " y las " respuestas organizativas " a dichos requisitos, tal y como se lleva a cabo en las instituciones que movilizan y utilizan sus recursos en programas de acción. ( Ver Fig. 7 )

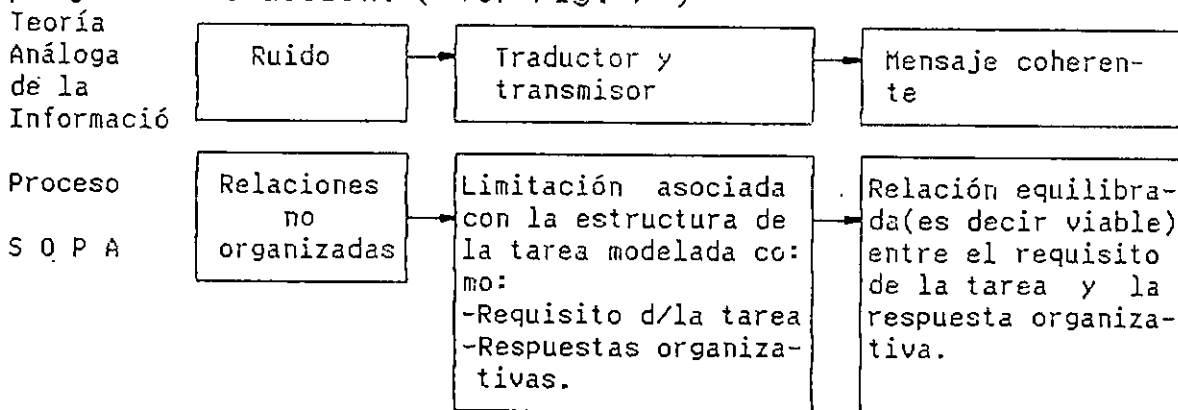


Fig. 7-Análisis modelado organizativo social. Modelo (SOPA) 22\_/

### 2.2.10 MODELOS DE TEORIA DE SISTEMAS

Es un modelo operacional que pretende servir como estructura, más que simple marco teórico, para el análisis del comportamiento o la actividad de las entidades que, como es el caso de las organizaciones sociales, constituyen conjuntos de elementos interrelacionados. Para ello, y como consecuencia, realiza dos tipos de aportes científicos: uno metodológicos y otro semántico.

En virtud de los primero se intenta la utilización por parte de todas las ciencias de un método integrado e interdisciplinario de análisis o de estudio, en virtud del cual haya comunicación o interrelación de conocimientos diversos; esto permite a los diferentes continentes científicos progresar con mayor riqueza y claridad.

El aporte semántico se refiere a la subestructura que requiere todo método que aspira a ser interdisciplinario: un conjunto de términos, conceptos operativos, significados, etc, de aplicación común a todas las ciencias.

### 2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo en la empresa como sistema puede ser visto de varias maneras, uno de ellos es, que representa uno de los elementos en la parte del proceso y memoria del sistema, donde en él entra la información ya sea interna o externa a la empresa para ser transformada en planes alternativos (ver Fig. 8); ésta información representa uno de los recursos que posee la empresa y es el producto de un subsistema de información de la misma.

La información ya sea interna o externa brinda pautas de origen interno y externo a la empresa como sistema, la cuál permite lo siguiente:

- 1) Recibir información externa e interna
- 2) Evaluar dicha información y elaborar planes alternativos
- 3) Decidir, donde se relacionará distinto tipo de información
- 4) Obtener resultados de las acciones realizadas
- 5) Efectuar los controles pertinentes
- 6) Detectar desviaciones

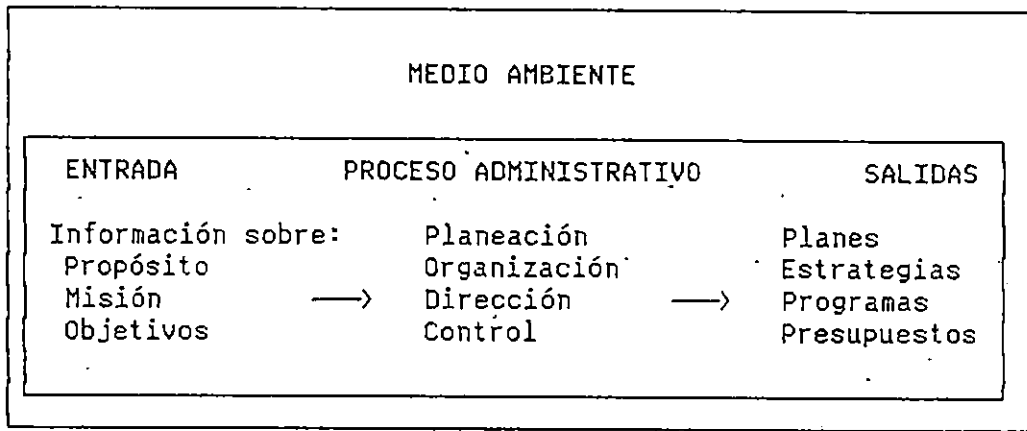


Fig. 8 El sistema administrativo.

La figura anterior presenta en forma general a la empresa como sistema integrado, la que se desarrollará en un tema mas adelante.

#### DEFINICION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una manera sistemática de hacer las cosas, porque todos los gerentes, cualesquiera sean sus particulares actitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí, a fin de lograr las metas deseadas.

El buen uso de los recursos incluye el papel de la administración, los recursos de los cuales se habla son aquellos que están a la disposición de un gerente en una empresa, estos son: recurso humano, financiero, material, e información, entre estos el recurso personal es considerado como uno de los más importantes, el cual combinado con los

demás de la mejor forma dan resultados mas eficientes.

( La administración busca el logro de las metas declaradas de una empresa las cuales nacen o se originan a partir del propósito o misión de una empresa, la que está relacionada con la actividad principal realizada, ) esto se puede resumir en lo siguiente:

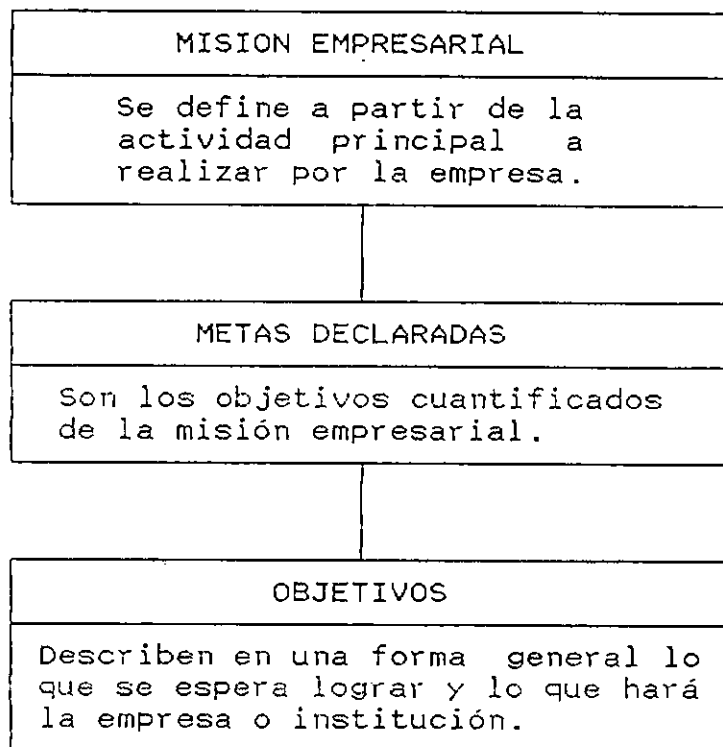


Fig. 9 Establecimiento de objetivos

( La mejor forma de definir las metas y objetivos de una organización es realizando un proceso sistemático, el cual como anteriormente se ha mencionado, se trata de planeación, organización, dirección y control. )

La planeación se refiere a que las personas encargadas piensan en las metas y objetivos de antemano, los seleccionan a partir de una misión empresarial.

La organización significa que los gerentes coordinan recursos humanos y materiales de la empresa u organización. La efectividad de éstas depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas y objetivos. Es lógico que entre más integrado y coordinado sea el trabajo, más efectivo será. Alcanzar ésta coordinación es parte del oficio del gerente. 23\_/

La dirección describe el método utilizado por el gerente para dirigir a sus subalternos e influir estableciendo la atmósfera apropiada para que éstos den lo mejor de sí.

El control sirve al gerente para asegurarse que la empresa se esta encaminando a sus metas mediante el uso de los mecanismos necesarios. Si alguna parte de la empresa va por mal camino, los gerentes buscan de alguna manera corregir la desviación.

La palabra administración tiene varios sinónimos conocidos comúnmente en el ambiente empresarial, político, económico y social, en los cuales se puede hablar de dirección, gerencia, gestión, gobierno y regencia de una empresa, institución o país.

### 2.3.1 PLANEACION .

Se basa en la misión y metas empresariales para definir los objetivos, y sirve para establecer el mejor procedimiento o curso de acción para alcanzarlos determinando que hacer, como y cuando hacerlo, y quien ha de hacerlo. Es un modo de anticipar hacia donde se quiere llegar. Además los planes aquí formulados permiten lo siguiente:

- 1) A la empresa o institución obtener y destinar los recursos que requiere para alcanzar sus objetivos.
- 2) Adelantar por medio de los miembros de la empresa, actividades compatibles con los objetivos y procedimientos adoptados.
- 3) Hacer el seguimiento y medir el proceso hacia esos objetivos, de modo que se puedan tomar medidas correctivas si ese proceso no es satisfactorio.

#### PROCESO DE PLANEACION

La planeación lleva a seguir un proceso necesario para poder realizarla de una mejor manera.

Los pasos generales son:

- Selección de metas
- Establecer objetivos
- Preparar los programas necesarios para realizar dicho

objetivos en forma sistemática

Estos pasos anteriores definen de una manera general el proceso de planeación, aunque otros autores definen la forma siguiente: 24\_/

- 1) Análisis de oportunidad
- 2) Establecimiento de objetivos
- 3) Formulación de premisas
- 4) Determinación de cursos alternativos
- 5) Evaluación de cursos alternativos
- 6) Selección de un curso
- 7) Formulación de planes alternativos
- 8) Expresión numérica de los planes

#### 1) Análisis de la oportunidad

En el proceso de planeación, el análisis de la oportunidad es el primer paso. Es necesario hacer un análisis sobre donde se encuentra situada la empresa o institución, definiendo los puntos débiles y fuertes el grado de incertidumbre, y una visión de los resultados que se puedan obtener o proyección de la calidad o cobertura de los servicios y productos a realizar.

#### 2) Establecimiento de los objetivos



El establecimiento de los objetivos se hace en base al propósito y misión de la empresa o áreas, la planeación hace uso de estrategias, políticas procedimientos, reglas, presupuestos y programas para el logro de los objetivos y resultados esperados.

### 3) Formulación de premisas

Las premisas son supuestos de la planeación, estos son datos, políticas, y planes existentes que ayudan a determinar las condiciones futuras dentro de un marco de supuestos. Son un prerequisite para la planeación; es empleado tanto en relación al ambiente interno como externo, y consiste en un análisis de las condiciones de ambos ambientes, basados en los procesos de investigación.

Entre la premisas consideradas están:

- a) Pronósticos de ventas
- b) Características del mercado
- c) Crecimiento poblacional
- d) Proyección de variables económicas y sociales
- e) Comportamiento político futuro
- f) Necesidades futuras de la comunidad

### 4) Determinación de los cursos alternativos

En este paso de la planeación se buscan y analizan los cursos alternativos de acción. Generalmente las alternativas formuladas a simple vista no representan una solución evidente pero a veces resultan ser las mejores.

Al tener o determinar todas las alternativas de solución, un paso importante es reducir el número de estas, de modo que se facilite un análisis de las mas comprometedoras.

#### 5) Evaluación de cursos alternativos

Luego de haber hecho una comparación de los cursos alternativos con los puntos débiles y fuertes de la empresa, el siguiente paso es realizar una evaluación por medio de una asignación de ponderaciones en base a los factores que se estimen convenientes y que tienen mucho que ver con los objetivos y metas fijados. La evaluación se hace compleja cuando se tiene un gran número de alternativas.

#### 6) Selección de un curso de acción

Este paso consiste en seleccionar el curso de acción o alternativa que mas se adapte al plan, aquí se pone en juego la capacidad de la persona o personas que planifican en cuanto a la toma de decisiones, también esta capacidad es vista como el grado de racionalidad o inteligencia de la decisión en la memoria del sistema empresa.

#### 7) Formulación de planes derivados

Los planes derivados son los que surgen de la formulación de un plan general básico ( establecido y realizado por la alta dirección ), como un apoyo de este.

Cuando se hace un plan general se plantean actividades a realizar por áreas o partes de la empresa las cuales necesitaran de planes específicos a plazo mas corto que el plan

general para poder realizarlas; un ejemplo de esto puede ser cuando se hace un plan de capacitación para el personal.

### 8) Expresión numérica de los planes

Los presupuestos en un plan son los resultados numéricos supuestos de las decisiones que se han tomado y establecido, estos presentan la suma total de los ingresos y egresos con las utilidades o superávits resultantes. Estos se establecen en base a los gastos anteriores y proyectados específico para cada departamento o globales en una empresa o institución (ver Fig. 10).

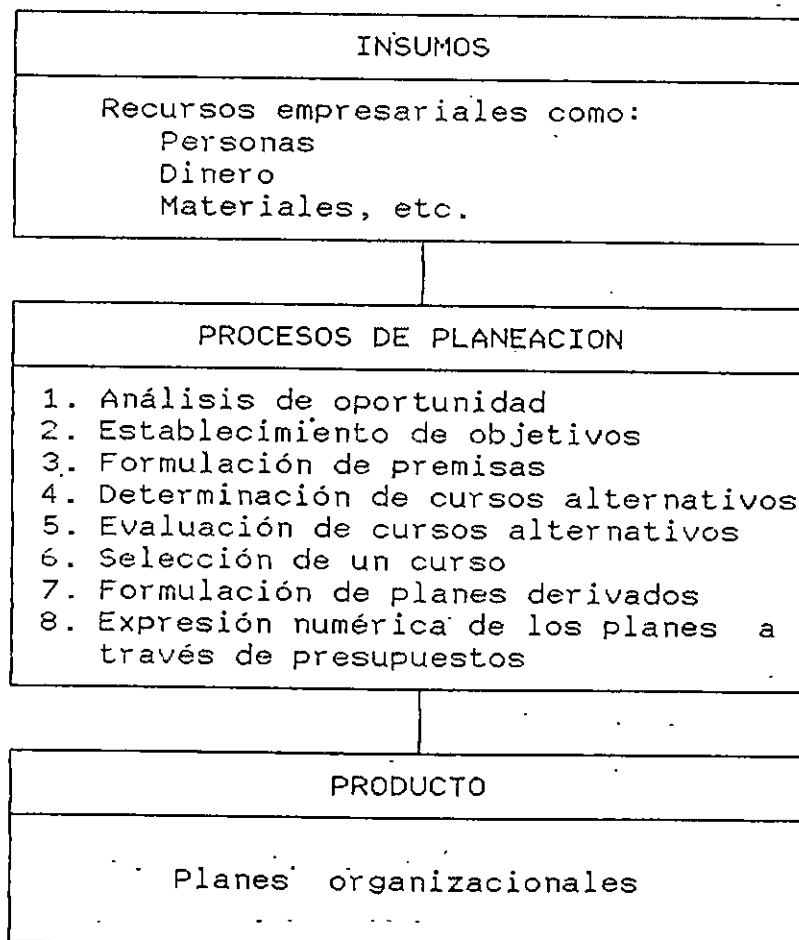


Fig. 10 Proceso de planeación

### 2.3.2 ORGANIZACION

La organización coordina los recursos humanos y materiales. La capacidad para asignar los recursos necesarios al logro de las metas es lo que mide la efectividad en una empresa. Es evidente que entre mas integrado y coordinado sea el trabajo será más efectivo. El tipo de gestión aplicado por el gerente será, lo que hará posible alcanzar esta coordinación.

La palabra organización puede ser usada con dos sentidos el primero para referirse a una empresa o grupo funcional y el segundo es el proceso de organización.

#### PROCESO DE ORGANIZACION

En la organización también existe un proceso establecido según Ernest Dale. 25\_/

- 1) Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización. Esto es posible determinando anticipadamente las tareas principales.
- 2) Dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o grupo. Una manera de medir la capacidad de un gerente se basa en que tanto es capaz de lograr las metas mediante el trabajo de otros.
- 3) Combinar el trabajo de los miembros de la empresa en una

forma lógica y eficiente. Significa aprovechar la destreza y experiencia de los trabajadores. Esta combinación suele llamarse departamentalización.

- 4) Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico. Esto significa coordinación del trabajo.
- 5) Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad. Es necesario hacer periódicamente una evaluación de los pasos anteriores.

El proceso de organización como cualquier otro dentro de una empresa como un sistema, puede ser representado mediante el siguiente diagrama:

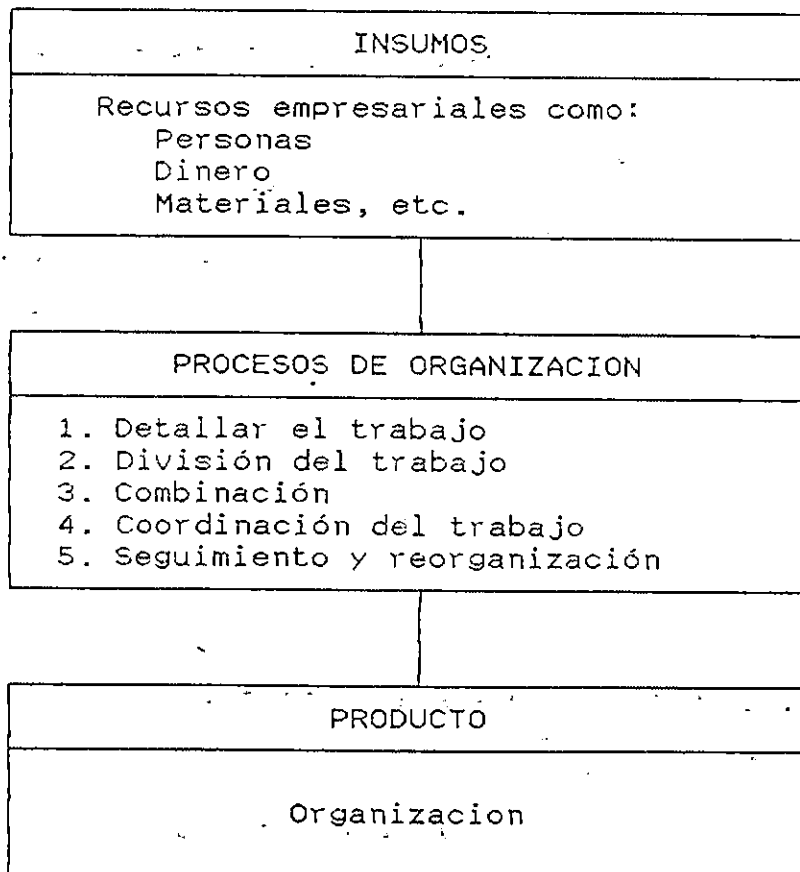


Fig. 11 Proceso de organización

## DIVISION DEL TRABAJO

Cuando la empresa o institución comienza a crecer, se presenta la necesidad de tomar algunas medidas de reorganización. La división del trabajo plantea una repartición del trabajo entre los que manejan la empresa y personas que se agregan como asistentes, de ahí que surge también la departamentalización.

La acción que plantea la división del trabajo exige también una mayor productividad, pero lo que la especialización del oficio representa una ventaja en cuanto al aumento de ésta.

## COORDINACION

Después de haber planteado una división especializada o por departamentos en una organización, se crea además una necesidad de coordinar las actividades aquí realizadas.

La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades o departamentos a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

La coordinación hace que los intereses de cada persona dentro de la organización vayan orientados a un sólo objetivo común.

## AUTORIDAD, DELEGACION Y DESCENTRALIZACION

### AUTORIDAD

" La autoridad es tipo de poder o capacidad de ejercer influencia, se le reconoce el derecho de ejercerla dentro de los límites de la posición formal que ocupen dentro de la

empresa o institución." 26\_/

#### DELEGACION

" Es la asignación a otra persona de la autoridad formal y responsabilidad de llevar a cabo actividades específicas."

27\_/

Se hace necesario la delegación para el funcionamiento eficiente de la organización, cuando el superior no puede revisar ni supervisar completamente todas las áreas de la empresa.

#### DESCENTRALIZACION

La delegación está íntimamente relacionada con la descentralización de una empresa.

Es el proceso de asignar autoridad de un nivel superior a otro inferior. Los conceptos de descentralización y centralización se refiere al grado en que se ha pasado la autoridad a niveles inferiores. 28\_/

### 2.2.3 DIRECCION

Dirección es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones

---

26\_/ Stoner James A. F. " Administración ", pág. 285.

27\_/ Ibíd. pág. 294

28\_/ Ibíd. pág. 299

apropiadas. Las direcciones apropiadas son aquellas que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo.

La dirección implica el centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos tales como conflictos laborales, desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre los individuos.

Como en el caso de las funciones de planeación y de organización, la función de la dirección puede ser vista como un subsistema que es parte del proceso general del sistema administrativo. 29\_/

La dirección implica la ejecución de cuatro actividades administrativas principales:

- 1) Liderazgo
- 2) Motivación
- 3) Consideración de los grupos
- 4) Comunicación

1) LIDERAZGO. Es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Esta definición lleva implícitas tres normas importantes: 30\_/

- El liderazgo debe comprender a otras personas

---

29\_/ Samuel C. Cesto. " Administración Moderna ", Neva Editorial Interamericana S.A. de C.V., México 1979. pág. 323

30\_/ Stoner James A. F. " Administración ", pág. 440



( subalternos y seguidores ). Esto quiere decir que por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquel y a hacer posible el proceso de liderazgo.

- El liderazgo supone una distribución desigual de poder, entre dirigentes e integrantes del grupo.

- Los dirigentes además de estar capacitados legítimamente para dirigir a sus subalternos o seguidores; también pueden ejercer influencia; los gerentes están en la capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos, sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

**LIDERAZGO SITUACIONAL.** Las conclusiones de investigaciones actuales tienden a inclinarse por un enfoque gerencial entre otros, el cuál es: la perspectiva de situación de liderazgo, la que supone que las condiciones que determinan la eficacia del dirigente varían con la situación del ambiente empresarial. El individuo que ha sido dirigente eficaz en determinada situación puede no serlo en otra.

**2) MOTIVACION.** Es lo que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas... La motivación siempre ha sido considerado como un tema muy importante por los gerentes que quieren influir en la forma de comportarse de los empleados.

Existen teorías diversas sobre que es lo que motiva a la

gente y porqué, los gerentes muchas veces tratan de analizar lo que puede motivar a sus empleados; ésta motivación tiene que ver mucho con factores tales como la cultura, idiosincrasia, grado de educación, influencias económicas y políticas.

En la mayoría de países es muy probable que una forma de motivar sea por medio de una remuneración atractiva, aunque por ejemplo en otros países como Japón puede ser el grado de responsabilidad que sean asignados en cuanto a los objetivos de la empresa, para lograr metas personales y con esto también metas empresariales.

Existen muchas maneras para motivar a los empleados de una empresa o institución, pero también depende mucho de la manera de pensar en ese momento de sus integrantes.

3) CONSIDERACION DE GRUPOS. El estudio de los grupos es importante para los gerentes, puesto que la componente común de todas las empresas son las personas y porque la técnica más común para realizar el trabajo a través de estas personas consiste en dividirlos en grupos. Existen cuatro razones sobre la importancia del estudio de los grupos según Cartwright y Lippitt:

- 1- Los grupos existen en todo tipo de organizaciones
- 2- Los grupos participan inevitablemente en todas las facetas de la existencia organizacional.
- 3- Los grupos pueden provocar consecuencias deseables o indeseables dentro de la organización.

4- Entender los grupos puede ayudar a los administradores a elevar la probabilidad de que los grupos con los cuales trabajan generen consecuencias deseables dentro de la organización.

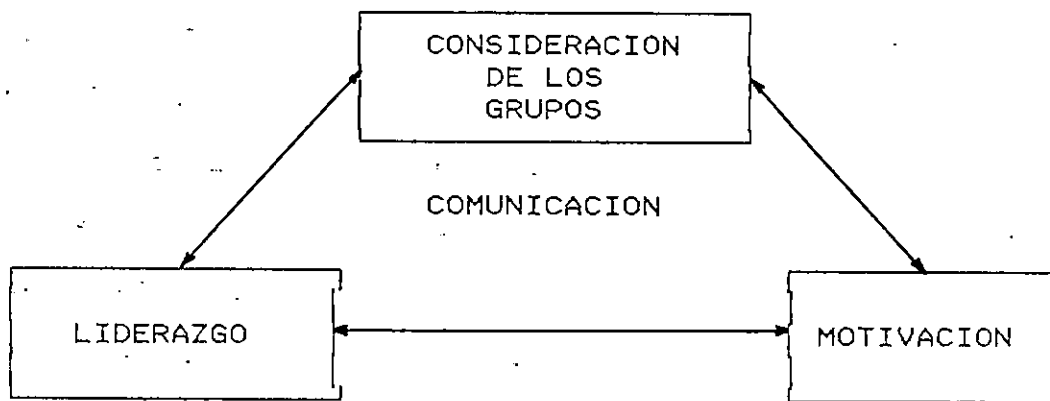


Fig. 12 Proceso de dirección.

#### 2.3.4 CONTROL

El control está íntimamente relacionado con la planeación ya que es el medio por el cual se asegura de que las actividades efectivas están de acuerdo con lo planificado.

El control mide el progreso hacia los objetivos y metas establecidas en la planeación.

" Control es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar sistemas de retroalimentación informativa, para comparar el desempeño efectivo con dichas normas predeterminadas para establecer si existen desviaciones y medir su significado y tomar las medidas

necesarias para ver que todos los recursos empresariales se están aprovechando en la forma mas efectiva y eficaz posible para lograr los objetivos empresariales." 31\_/

#### PASOS EN EL PROCESO DE CONTROL. ( ver Fig. 10 )

Paso 1: Establecer las normas y métodos de medir el desempeño. En este paso se consideran aspectos como las metas específicas de cada área de la empresa ( producción, ventas, finanzas, personal, etc. ); hasta la asistencia de los trabajadores y los puntos de seguridad para poder establecer las normas y métodos para todo lo comprendido anteriormente.

Paso 2: Este paso consiste en medir el desempeño. La medición del desempeño dependerá del tipo de actividad que se evalúe. Es un proceso continuo y de repetición como todos los aspectos del control. Las normas establecidas en el paso anterior nos servirán como un parámetro de comprobación.

Paso 3: Comparación del desempeño con la norma. Trata acerca de la comparación de los resultados con la norma o meta que previamente se fijó. Si el desempeño corresponde a las normas fijadas, los gerentes supondrán que todo está bajo control.

Paso 4: Adoptar medidas correctivas si el desempeño está en condiciones negativas con respecto a las normas y los diferentes análisis indican que se requiere de tal acción. No

sólo debe quedarse la acción hasta aquí, sino ingeniar diversas maneras constructivas de equipar el desempeño con la norma.

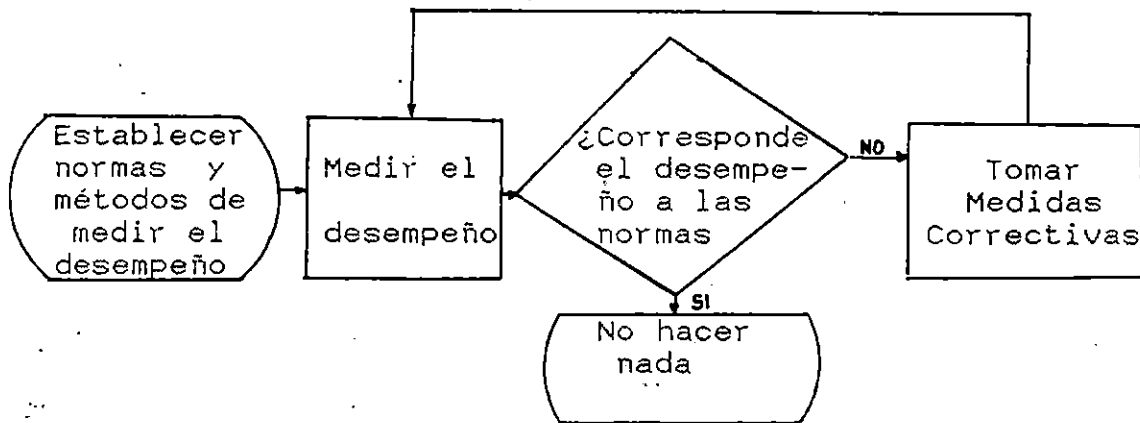


Fig. 13 Proceso de Control 32\_/\_

#### 2.4 LA EMPRESA COMO SISTEMA INTEGRADO.

El enfoque de sistemas trata de ver a la empresa como un sistema unificado que tiene un propósito o misión, y en base a éstos establece sus objetivos, y se compone de partes relacionadas entre sí. En vez de tratar cada parte o subsistema por separado, da a los gerentes una manera de ver la empresa como un todo y como parte del ambiente externo.

La teoría general de sistemas representa una buena herramienta para el análisis y resolución de problemas en una empresa. La empresa se puede describir como un sistema abierto, definiendo cada parte que lo forma.

#### SISTEMA ABIERTO.

El sistema abierto es aquel que tiene apertura para el medio externo, recibe influencia y existen transacciones o intercambios con éste. Además como todo sistema recibe insumos, en este caso serían las demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos ( financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, e información ); los cuales sufren transformaciones que pueden ser procesos de administración, o usos de diversos recursos como métodos, proceso de fabricación, etc., de aquí se obtienen resultados reflejados en respuestas, reportes, productos, servicios, imágenes, etc. En la figura 14 se muestra un esquema donde se presenta a la empresa como un sistema abierto, el cuál se ve influenciado por el medio ambiente.

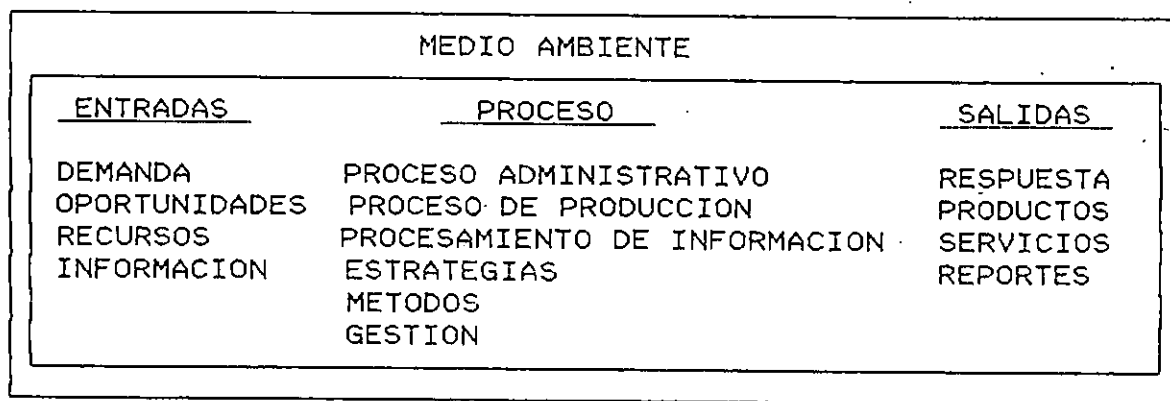


Fig. 14 La empresa como sistema.

#### DEMANDA

Representa información acerca de un aspecto del ambiente externo o interno del sistema, el cuál sirve para hacer un programa que cubrirá con dicha demanda y sus características.

## OPORTUNIDADES

Son los distintos caminos que presentan conveniencia en el tiempo y en el espacio para la realización de los propósitos y metas de la empresa.

## RECURSOS

Los recursos en una empresa pueden ser financieros, personas, materiales, información y tecnológicos.

## LA INFORMACION

El papel de la información como comunicador entre la empresa y el ambiente interno y externo de la misma es fundamental. El objetivo es brindar pautas de origen interno y externo a la empresa que permiten:

a) Al tercer nivel: Organizar, elaborar estrategias y políticas, definir metas y objetivos, comunicando mediante el flujo informativo, decisional y de control las actividades físicas y económicas financieras a efectos de permitir la evolución de la empresa como sistema integrado.

b) Al nivel orgánico: Programar sobre la base de los fines, objetivos y estrategias informales; mantener la carga de maquinas, los aprovisionamientos, los presupuestos, etc.

c) Al nivel operativo o mecánico: Aplicar los comportamientos propuestos, cambiándolos con los incidentes operativos, a los efectos de mantener los niveles de energía mínimos.

d) Al sistema de información: Brindar en forma oportuna

los objetivos y fines a la actividades económico financieras y operativas; comunicar la planificación obtenida por el nivel orgánico y el nivel operativo; contener los resultados, compararlos con los planes informando al nivel operativo, orgánico y complejo a los efectos de determinar las causas de las desviaciones.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y esfuerzos de los miembros de una empresa, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

#### PROCESO DE PRODUCCION

Los medios, recursos y métodos de producción que posee una empresa para transformar la materia prima en productos y servicios.

#### PROCESAMIENTO DE INFORMACION

Métodos existentes en una empresa para el procesamiento de información y datos para convertirla en información coherente para la misma, estos métodos pueden ser manuales o mecanizados.

#### ESTRATEGIAS

La estrategia es un programa general trazado para alcanzar los objetivos de una empresa y ejecutar su misión.

#### METODOS

Modo y orden que se sigue para realizar una actividad o una serie de éstos.



## GESTION

Diferentes formas específicas de llevar a cabo una serie de pasos ya sean sistemáticos o no, que lleven al logro de los objetivos y metas de una empresa.

## EL AMBIENTE EXTERNO

En la empresa como un sistema abierto, el ambiente externo representa actualmente un factor muy influyente para la toma de decisiones. En los medios de la administración el ambiente externo no fue motivo de una preocupación dominante debido que éste era relativamente estable.

Actualmente éste ambiente está sufriendo cambios acelerados un ejemplo es el clima político de la sociedad, debido a esto presenta una base que motiva a un mejor análisis del mismo para poder predecir mejor lo que sucederá a favor y en contra de la empresa dependiendo de la calidad de los supuestos.

Como reacciones efectivas al ambiente externo, han surgido los enfoques de sistemas y situacional, que tomen en cuenta

explícitamente el ambiente total en que funciona la empresa.

Se pueden identificar dos tipos de ambientes externos:

- Ambientes de acción directa.
- Ambientes de acción indirecta.



### 1) Ambientes de acción directa

Consta de aquellos elementos del ambiente externo que afectan en una forma directa las operaciones principales de la empresa y a su vez son afectados por ellas.

Los elementos de acción directa en una empresa son:

- Los consumidores
- Las dependencias del gobierno
- Los sindicatos
- Los abastecedores
- Las instituciones financieras

### 2) Ambientes de acción indirecta

Son aquellos que no tienen una influencia directa en el trabajo de la empresa pero sin embargo pueden influir en las decisiones de la empresa.

Los elementos de acción indirecta son:

- La tecnología
- La economía
- La política

### VARIABLES ECONOMICAS

Las variables económicas afectan directamente los costos principales de las empresas, tales como: mano de obra y materias primas. Los costos varían con el tiempo, por lo que se tienen que analizar también las perspectivas futuras, ya sea

la estabilidad de precios o de inflación.

Los precios que fijan competidores y abastecedores, lo mismo que las políticas fiscales y monetarias del gobierno, influyen significativamente sobre los costos de producción de bienes y servicios y sobre las condiciones del mercado en que se venden.

#### VARIABLES SOCIOCULTURALES

Las costumbres y valores de una sociedad fijan los lineamientos que determinan la manera en que funcionarían las empresas y las personas en ella. Estos valores y costumbres también se reflejan en la estructura organizacional de una firma.

#### VARIABLES POLITICO-LEGALES

Las variables políticas legales muchas veces son las causantes de los cambios económicos. Además las empresas experimentan cambios de administración especialmente el sector público.

El ambiente externo de una empresa se puede conceptualizar mejor mediante el diagrama de la Figura 15.

Las perturbaciones recibidas por el ambiente pueden clasificarse en función del tiempo así:

##### 1) A muy corto plazo

Una perturbación a muy corto plazo puede ser por ejemplo, la anulación de un pedido de compra por parte de un cliente.

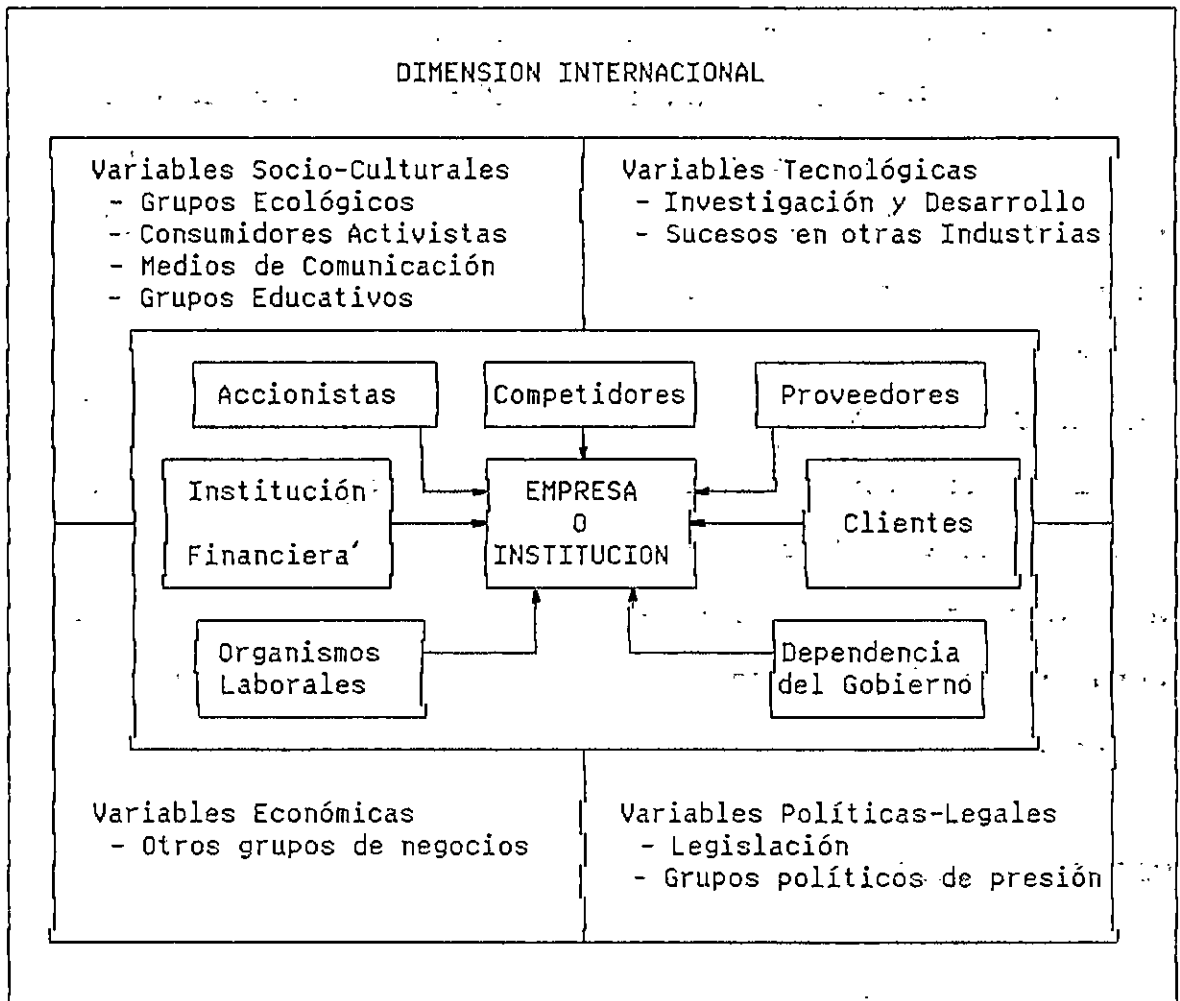


Fig. 15 Variables del Ambiente Externo

## 2) A corto plazo

Una perturbación a corto plazo externo puede ser: la estacionalidad en la venta de determinados productos.

## 3) A mediano plazo

Una perturbación a mediano plazo puede traerla el cálculo de los flujos de fondos internos; ingresos y egresos, si el segundo es mayor que el primero se corregirá externamente

buscando nuevas fuentes de financiamiento.

#### 4) A largo plazo

Las perturbaciones a largo plazo están configuradas por nuevas tecnologías, productos subsidiarios, asociaciones y fusiones de empresas, etc.

### III. INVESTIGACION DE CAMPO

Para desarrollar el presente estudio, se incluye la investigación de campo con la finalidad de completar la investigación bibliográfica, y tomar elementos de juicio que contribuyan al análisis de la gestión empresarial, tanto en el sector público como en el privado.

Para ello se diseñó una encuesta que consideró aspectos del proceso administrativo, para relacionarlos con la gestión llevada a cabo en las empresas o instituciones.

#### OBJETIVO

Realizar una recopilación de datos relacionados con la gestión empresarial en el sector público y privado, mediante el uso de los instrumentos adecuados, para poder con ellos conocer la situación actual de dichos sectores.

#### FORMAS DE RECOPIRAR LOS DATOS

La recopilación de los datos se llevó a cabo mediante el método de la encuesta, complementándose con entrevistas personales, dirigidas a personas conocedoras del tema en estudio.

La encuesta fue dirigida a propietarios o gerentes de las

instituciones, los cuales son responsables especialmente y en gran porcentaje de la planeación, organización, dirección, y control de la empresa. Esto quiere decir que va dirigida a los responsables del manejo y dirección de la organización, donde se pueden evaluar más aspectos técnicos de la gestión empresarial.

### 3.1 DETERMINACION DEL AMBITO DE ESTUDIO, UNIVERSO Y MUESTRA

#### 3.1.1 AMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio seleccionado es el sector público y privado que operan en la zona metropolitana de San Salvador.

Dentro del sector privado se han considerado las industrias manufactureras, debido a que éstas contribuyen en gran medida a dinamizar el desarrollo del país; según datos que aportan los indicadores económicos, éstas cuentan con mayor PIB (Ver Anexo 1). Por lo que se hace necesario dotar a éste tipo de industrias de alternativas de solución adecuadas a la situación actual de las empresas, mediante un modelo de gestión empresarial que permita desarrollarse a las empresas eficaz y eficientemente.

Se han considerado también en el presente estudio a las

empresas de servicios, puesto que éstas brindan apoyo a las empresas manufactureras.

Por otro lado en el sector público se ha considerado para efectos del estudio a todas las empresas de éste sector.

Además el estudio considera el programa de reconversión industrial como justificación para el desarrollo de un modelo de gestión que se adapten al proceso.

### 3.1.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo considerado, está compuesto de la siguiente forma:

#### UNIVERSO DEL SECTOR PUBLICO

Está compuesto por todas las empresas del sector público, localizados dentro del área metropolitana de San Salvador.

#### UNIVERSO DEL SECTOR PRIVADO

El universo del sector privado, está compuesto por aquellas empresa manufactureras pequeñas, medianas y grandes, específicamente alimentos y bebidas, textiles y calzado y



fabricación de productos metálicos, máquina y equipo, por ser los más representativos dentro del sector manufacturero. ( Ver figura 16).

La otra parte del universo del sector privado la componen las empresas de servicios.

#### TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

La clasificación hecha por el Ministerio de Economía, para determinar el tamaño de la empresa es en base a la cantidad de empleados que tiene cada empresa y debido a que en la gestión se analiza la aplicación y control de recursos, se determinó que ésta clasificación es la más apropiada para fines del estudio.

El número de empleados que la empresa tiene de acuerdo a su tamaño es el siguiente:

Empresa Pequeña ---- De 5 a 19 empleados.

Empresa Mediana ---- De 20 a 99 empleados

Empresa Grande ---- De 100 empleados en adelante.

El universo considerado para determinar la muestra del sector manufacturero, está compuesto por las empresas con mayores porcentajes de representatividad como se muestra en el siguiente cuadro y en el anexo 2:

Cuadro No. 2. Sector Manufacturero.

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS	% DE REPRESENTATIVIDAD
31	132	21.82
32	159	26.28
33	17	2.81
34	58	9.59
35	85	14.05
36	32	5.29
37	13	2.15
38	90	14.88
39	19	3.14
TOTAL	605	100.00

Fuente de información: Listados de patronos activos e inscritos del I.S.S.S. Ministerio de Economía.

Según el cuadro anterior, se puede apreciar que los sectores que tienen la mayor representatividad son el 31, 32 y 38, representando el 62.98 % del total general de las empresas.

En resumen, el universo considerado para la investigación queda distribuido de la siguiente manera:

Cuadro No. 3. Número de empresas por sector y tamaño.

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	EMPRESA GRANDE
MANUFACTURERO	381	201	120	60
SERVICIOS	311	180	97	34
GOBIERNO	51	---	---	51*
TOTAL	743	381	217	145

\* Número de instituciones públicas consideradas  
Fuente: Listado de Empresas de Servicio (DIGESTYC )

El tamaño de la muestra, queda distribuido, de acuerdo al cuadro siguiente: ( Ver determinación del tamaño de la muestra en Anexo 3 )

EMPRESAS		DESCRIPCION	CANTIDAD DE EMPRESAS	TAMAÑO DE LA MUESTRA
P S R E I C V T A O D R O	MANU- FACTU- RERIAS	PEQUEÑA EMPRESA	201	42
		MEDIANA EMPRESA	120	25
		GRAN EMPRESA	60	12
		SUB-TOTAL	381	79
	SER- VI- CIOS	PEQUEÑA EMPRESA	180	37
		MEDIANA EMPRESA	97	20
		GRAN EMPRESA	34	7
		SUB-TOTAL	311	64
SECTOR PUBLICO			51	11
		SUB-TOTAL	51	11
		TOTAL	743	155

Cuadro 4. Resumen Tamaño de Muestra

## IV. DIAGNOSTICO

### 4.1 CRITERIOS PARA EL ANALISIS

El siguiente diagnóstico estará apoyado en criterios definidos de acuerdo a los objetivos y herramientas utilizadas para realizarlo, ( ver anexo 4 ); además definen de antemano algunos parámetros generales que facilitaran el estudio.

Los criterios a considerar son:

El análisis se basará en el desempeño de las fases del proceso administrativo ( planeación, organización, dirección y control ); a nivel gerencial en los sectores estudiados.

Se analizará la empresa como un sistema abierto.

Se evaluará la gestión empresarial en base a la situación actual y orientada al programa de reconversión industrial.

El análisis de la encuesta se hará en base a los porcentajes más altos obtenidos; es decir, los más significativos.( ver anexo 5 )

### 4.2 VARIABLES E INDICADORES CONSIDERADOS

#### 4.2.1 PLANEACION

- 1- Importancia de los objetivos en el proceso de planeación!
- 2- Grado de formalidad de la planeación.

- 3- Elementos considerados en el proceso de planeación.
- 4- Flexibilidad de los planes.
- 5- Períodos para la planeación.
- 6- Tipos de planeación.
- 7- Metodología y herramientas utilizadas en planeación.

#### 4.2.2 ORGANIZACION

- 1- Estructura organizativa.
- 2- Centralización y Descentralización.
- 3- Manuales Administrativos.
- 4- Uso de cuérpos asesores.

#### 4.2.3 DIRECCION

- 1- Motivación.
- 2- Liderazgo.
- 3- Comunicación.
- 4- Desarrollo del personal.

#### 4.2.4 CONTROL

- 1- Parámetros y medidas de control utilizados.
- 2- Evaluación de los resultados.
- 3- Grado de alcáncce del control.

- 4- Acciones correctivas.
- 5- Efectividad del sistema de control.
- 6- Procesamiento de la información para el control:

#### 4.3 DIAGNOSTICO

##### SECTOR PRIVADO

###### EMPRESA GRANDE

PLANEACION. Los resultados obtenidos sobre el proceso de planeación ejecutado por la gran empresa indica que ésta tiende a ser sistemático y posee cierto grado de formalidad.

Se hace uso de técnicas específicas, como es la planeación por objetivos, la cual lleva una secuencia de pasos bien definidos.

Los elementos en que se basan para realizar la planeación son: Objetivos y metas, los resultados anteriores y las políticas gubernamentales.

Existe planeación de los recursos en todas las áreas de la empresa pero principalmente en Finanzas, Producción y comercialización, estableciendo objetivos específicos en cada una de ellas.

Se hace uso de Costos Estándares, la Presupuestación y la Programación para poder evaluar el grado de cumplimiento del plan que se haya trazado.

Los períodos para planear son el anual y el mensual,

indicando así que existe planes a mediano plazo y a corto plazo.

En la mayoría de empresas existe flexibilidad dentro de los planes, pues se les puede hacer ajustes cuando sea necesario.

Los costos y los beneficios económicos o resultados a obtener, son elementos determinantes para decidir el plan a adoptar.

Existe participación de los empleados en la formulación de los planes en las siguientes actividades: aportando ideas, proporcionando información y elaborando planes específicos de cada unidad o sección.

ORGANIZACION. La estructura organizativa que posee la gran empresa es formal existiendo los niveles jerárquicos bien definidos como son: Junta Directiva, Gerencia General, gerencia Operativa, Nivel Técnico, Nivel Operativo y Unidades de Apoyo. Existen organigramas y manuales, en donde están contenidas las líneas de autoridad y responsabilidad, y bien definidas las normas, políticas, actividades dentro de la empresa o institución.

Para comunicarse internamente con los empleados se hace uso de reuniones periódicas, notas escritas y ésta se lleva a cabo por medio de actividades laborales, recreativas y celebraciones.

El proceso de organización dentro de la gran empresa, se

realiza de una manera bastante eficiente, pues existe una estructura formal bien definida, existiendo una buena coordinación de las funciones.

DIRECCION. La motivación dentro de las empresas es un factor clave para poder obtener los resultados esperados, pues si el factor humano falla o no se encuentra motivado, no es posible la obtención de los mismos. La gran empresa otorga prestaciones adicionales y da reconocimiento al grupo de trabajo para que funcione armoniosamente.

Los medios que se utilizan para el procesamiento de la información tienen una alta repercusión en que tan oportuna y veraz puede ser ésta, es por esto que la gran empresa hace uso del computador.

El personal que labora dentro de éstas empresas, tiene un alto grado de iniciativa, creándoles confianza y respeto con respecto a su jefe.

CONTROL. Los resultados obtenidos, dependerán en parte del proceso de control utilizado y el grado de certeza que éste pueda proporcionar.

Cuando se comparan los resultados obtenidos contra lo planeado, el cumplimiento tiende a ser más total que parcial.

La forma de como se utilizasen las técnicas de control, permite detectar las desviaciones antes de que finalicen las actividades, y cuando se detectan éstas desviaciones, se analizan y se buscan las causas que las generaron.



## EMPRESA MEDIANA

PLANEACION. En la mediana empresa, existe una planeación cuidadosa y sistemática, lo que demuestra que éste tipo de empresa cuenta con un proceso de planeación bastante definido, con objetivos y metas ya determinadas de antemano.

Utilizan técnicas específicas de planeación, siendo la más común la planeación participativa.

Los elementos considerados para planear son los objetivos y metas, así como los recursos con que cuenta la empresa.

Existen planes específicos para determinadas áreas de la empresa, dando énfasis al área de Producción y Finanzas.

Los períodos de planeación más utilizados son el mensual y el anual, lo que indica que existe capacidad de planeación a corto y mediano plazo.

El plan general establecido se elabora flexiblemente, pues está diseñado para poder hacerle ajustes.

Los criterios considerados para seleccionar el plan a adoptar son los costos y los beneficios económicos o resultados a obtener.

Los empleados que participan en la elaboración o formulación del plan, lo hacen aportando ideas y proporcionando información.

ORGANIZACION. Dentro de la mediana empresa existe una estructura organizacional bien definida, pues existen organigramas, dentro de la cual se identifican los siguientes

niveles: Junta Directiva, Gerencia General, Gerencia Operativa y el Nivel Operativo.

Se cuenta con manuales de organización y en menor escala de procedimientos y una gran mayoría no posee ningún tipo de manual.

La comunicación efectuada dentro de la mediana empresa, se hace uso de reuniones periódicas y notas escritas.

La mayoría de medianas empresas hace uso de un sistema de incentivos de remuneración para motivar a sus empleados y en porcentaje menor prestaciones adicionales.

La forma de ayudar a los empleados para que se sientan mejor es creando confianza y respeto con respecto a su jefe.

El ambiente interno de la empresa de la empresa se desenvuelve en personal deseoso de superarse.

Los medios utilizados para el procesamiento de la información ayudan a que exista una buena coordinación de las actividades, ésta se lleva a cabo mensualmente combinado con el computador personal.

CONTROL. Los parámetros de control utilizados son los programas de actividades y los presupuestos, permitiendo detectar los errores antes de que finalicen las actividades.

#### PEQUEÑA EMPRESA

En la pequeña empresa, se planifica ocasionalmente; se desconoce el proceso sistemático de planeación; basándose en

experiencias anteriores para guiar a la empresa, sin un objetivo general claramente definido.

Las pocas empresas que planifican, los elementos en que se basan para hacerlo son los objetivos y metas, y más que todo en el área de producción; pues es el área más definida que poseen y a la que se le da mayor importancia, considerándola el motor de la empresa.

Planifican mensualmente, operan sin ninguna buena base sino lo que va surgiendo en el camino.

Los costos son los elementos más importantes para decidir el plan a adoptar.

ORGANIZACION. La estructura organizacional de la pequeña empresa está constituida básicamente por dos niveles: Gerencia General ( que muchas veces es el dueño de la empresa ), y el Nivel Operativo, no contando con niveles de apoyo o staff, para el desarrollo de sus actividades.

En la mayoría de éstas empresas, cuando surge un problema quien lo resuelve es el jefe inmediato que es el dueño mismo de la empresa, por lo que se detecta que no existe delegación de funciones.

La pequeña empresa no cuenta con una estructura formal de organización, pues no existen organigramas, manuales que ayuden a definir actividades, puestos, políticas, normas, que urgen el funcionamiento de una empresa.

Para la comunicación interna con el personal se hace uso

de reuniones periódicas.

**DIRECCION.** El tipo de motivación que utilice la persona que va a dirigir es sumamente importante, pues de ésta depende en parte la eficiencia con que se desempeñen las actividades que le corresponden a cada quién.

La pequeña empresa carece de técnicas de motivación hacia sus empleados concretándose sus relaciones en forma laboral.

La dirección de la pequeña empresa está ejecutada en la mayoría de los casos por su propietario, el cual muchas veces le da poca importancia a la situación del personal, dando mayor énfasis al aspecto productivo; es por esto que existe una clara deficiencia en la dirección de estas empresas.

El sistema de información utilizado forma parte de la coordinación y ayuda a la organización se ejecute más eficientemente.

**CONTROL.** Cuando el plan se está ejecutando es necesario efectuar ciertos procesos de control apoyándose en técnicas específicas, las más utilizadas son los presupuestos.

La actividad de control llevada a cabo por la pequeña empresa es deficiente, pues no existe un proceso de planeación bien definido.

## SECTOR PUBLICO

### PLANEACION

Como se sabe la misión o propósito del sector público es

prestar los diferentes servicios que demanda la planeación.

El objetivo básico es satisfacer las necesidades de la población relacionadas con educación, salud, seguridad y otros derechos públicos.

Según la investigación realizada a éste sector, muestra una planeación de tipo regular, entendiéndose como un punto intermedio entre la planeación sistemática y la planeación ocasional ( no prevista ).

La planeación llevada a cabo por éste sector, produce planes generales a un plazo moderado que afectan directamente a las instituciones públicas.

La orientación dada a la planeación elaborada por éste sector es la planeación por objetivos y la planeación estratégica, ayudando estas técnicas a definir mejor los objetivos.

Se considera como elemento importante los recursos con que dispone y los planes generales establecidos.

Este sector no le da mucha importancia a las ventajas relativas con otras instituciones, ya que cada institución persigue objetivos propios que se integran y completan con los de otras instituciones.

Las áreas de recursos humanos y financieros resultaron ser de mucha importancia en la planeación, dentro de éste sector.

El período de planeación utilizado es el anual. Los elementos considerados de mucha importancia son: Los beneficios

sociales, los costos para desarrollar el plan, las evaluaciones económicas y financieras, y el impacto político que pueda tener.

El papel de la asistencia técnica en la realización del plan tiene mucha importancia en éste sector, contando también con consultoría y asesoría externa como un medio para resolver problemas complejos y específicos.

#### ORGANIZACION

En el sector público se observó una organización predefinida por medio de un organigrama general en todas las instituciones encuestadas, teniendo en la mayoría la existencia de Niveles de Gerencia General, Nivel Técnico, Nivel Operativo y Unidades de Apoyo o Staff. Además cuenta con la existencia de cuerpos asesores y asistencia y consultoría externa.

Algunos dividen el sector público en instituciones centralizadas y descentralizadas. Para este caso se pudo observar un mayor grado de centralización evaluándolo en la parte de quien toma decisiones en la resolución del problema.

Se observo además un grado de formalidad dentro de la estructura de organización en el sector público, en cuanto a la existencia de documentos como manuales de organización y procedimiento y por ende también de un organigrama.

En cuanto a la relación de este sector con el medio ambiente el sector público mantiene relaciones formales con organismos y empresas extranjeras así como proveedores e

instituciones de capacitación.

Existe un tipo de relación menos formal con universidades, ecologistas, sindicatos y centrales obreras.

#### FASE DE DIRECCION

Para analizar esta parte en el sector público, se pudieron determinar cuales y que métodos utilizan en la motivación del personal, obteniéndose respuestas tales como: no existen técnicas y métodos para la motivación del personal, las prestaciones adicionales constituyen una forma de motivación y que cuentan con un buen sistema de incentivos de remuneración, dándole también oportunidad de dedicarse a actividades innovadoras y de cooperación.

La relación de la institución con los empleados se da más que todo en las actividades laborales, actividades recreativas, y problemas laborales teniéndose así que también este tipo de relaciones es una manera de fomentar la integración y coordinación en las actividades.

El tipo de capacitación en este sector en su mayoría se hace fuera del lugar de trabajo y en otras fuera del país, también se realizan actividades como la rotación en las diversas áreas y tareas y otorgamiento de becas para estudios superiores.

Para el desarrollo de las actividades este sector

La información.  
existencia de demanda de recursos adecuados para el manejo de  
en su mayoría manuales y con medios mecanizados teniendo la  
Los medios utilizados para el manejo de la información son

en equipo.  
actitudes positivas como deseos de superarse y de trabajar bien  
obligaciones, y ausentistas, aunque también se observan  
aspectos como el dinero, haciendo lo mínimo por salir de sus  
mostrando una actitud de interés personal principalmente en  
institución muestra un comportamiento alejado de los mismos,  
La actitud del personal hacia los objetivos de la

integración.  
a mantener la coordinación de las actividades y también su  
relieve que la efectiva comunicación dentro del trabajo ayuda  
periódicas, hasta el uso del periódico mural. Poniendo de  
la institución van desde notas escritas, boletines, reuniones  
Los medios de comunicación entre los empleados dentro de

presupuestos y el programa de actividades de trabajo.  
actividades son en orden de importancia las siguientes: los  
Además las técnicas utilizadas en la supervisión de las  
respeto de los empleados a su jefe.

mantener la unión del grupo de trabajo y crear confianza y  
claridad en los procedimientos para los empleados, así mismo  
considera muy básico ofrecer mayor información, opiniones y



## FASE DE CONTROL

Las técnicas utilizadas para realizar el control dentro de éste sector son en orden de importancia las siguientes: los presupuestos, el programa de actividades y el nivel de calidad del trabajo. Además comparando los resultados de lo planificado contra lo realizado se tienen los resultados parciales; denotando esto algún grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Así mismo la actitud tomada ante los resultados son acciones de análisis y búsqueda de las causas de dichos resultados.

Se acompaña a todo esto actitudes como modificación de los planes, uso de planes alternativos o seguir con el mismo plan.

La eficiencia y alcance del sistema de control se refleja dentro del proceso de finalización de las actividades dentro de éste sector.

### 4.3.1 RESUMEN DEL ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

A continuación se presenta el diagnóstico en forma resumida en cada uno de los cuadros siguientes:

## 4.3.1.1 SECTOR PRIVADO

P L A N E A C I O N			
VARIABLES	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
Elementos considerados en el proceso de planeación	Objetivos y metas Recursos disponibles	Objetivos y metas Fortalezas internas	Objetivos y metas Resultados anteriores
Importancia de los objetivos	No los consideran relevantes para el desarrollo de la empresa.	Están más definidos, pero no los valoran suficientemente	Basan el desarrollo de la empresa en la definición de éstos.
Grado de formalidad de la planeación	Ocasional	Es más regular que en la pequeña empresa	Tiende a ser sistemática
Flexibilidad de los planes	Tiende a ser flexible cuando se planifica	Es flexible	Bastante flexible
Tipos de planeación	Generalmente no utilizan técnicas específicas	Planeación por objetivos y participación	Planeación por objetivos y estratégica
Períodos para la planeación	Circunstancial	Mensual	Anual y mensual

O R G A N I Z A C I O N			
VARIABLES	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
Estructura organizativa	Informal Gerencia General y Nivel Operativo	Están mejor definidas las líneas de mando y existen los siguientes niveles Gerencia General Nivel Técnico y Nivel Operativo.	Existe una estructura formal de organización determinada por: Gerencia General, Intermedia Nivel Técnico y Nivel Operativo.
Centralización y descentralización	Centralizada ( es el dueño quien toma las decisiones )	Tiende a descentralizarse	Descentralizada
Manuales administrativos	No posee	Manuales de organización	Manual de Organización, de puestos
Uso de cuerpos asesores	Asesoría Externa	Asesoría Interna	Asesoría Interna y Externa

D I R E C C I O N			
VARIABLES	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
Motivación	Participación en el grupo de trabajo. Reconocimiento al grupo de trabajo	Buen sistema de remuneración. Prestaciones adicionales. Reconocimiento al grupo de trabajo	Buen sistema de remuneración. Prestaciones adicionales. Reconocimiento al grupo de trabajo.
Liderazgo	Orientado hacia el cumplimiento de las tareas	Orientado hacia las personas	Orientado hacia las personas.
Comunicación	Verbal	Verbal y escrita	Verbal y escrita
Desarrollo del personal	Escasamente se le da importancia al desarrollo del personal	Se da ocasionalmente es decir no es muy frecuente	Es parte del sistema de motivación de los empleados

C O N T R O L			
VARIABLES	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
Parámetros y medidas de control utilizados	Presupuestos Programas	Presupuestos y Programas	Presupuestos, programación y control de calidad
Evaluación de los resultados	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial y total	Cumplimiento parcial y total
Grado de alcance de control	Correctivo	Preventivo	Preventivo
Acciones correctiva	No analiza resultados	Le dan más im- portancia a los resultados obte- nidos	Analizan las causas de los resultados
Efectivi- dad del sistema de control	No se le da im- portancia a la utilización de un sistema de control	Se le da impor- tancia pero no existe efectivi- dad del sistema de control	Se tiene in- formación cla- ra, oportuna y veraz. El con- rol es más efectivo
Procesa- miento de la infor- mación pa- ra el con- trol	Satisfactorio	Muchas veces no satisface los requerimientos	Bueno, satis- face los re- querimientos

## 4.3.1.2 SECTOR PUBLICO

P L A N E A C I O N	
V A R I A B L E	
Elementos considerados en el proceso de planeación	Objetivos y metas Políticas gubernamentales
Importancia de los objetivos	Están claramente definidos
Grado de formalidad de la planeación	Es bastante regular
Flexibilidad de los planes	Tiende a considerar desviaciones que puedan ocurrir
Tipos de planeación	Planeación por Objetivos
Períodos para la planeación	Anual y quincenal

O R G A N I Z A C I O N	
V A R I A B L E	
Estructura organizativas	Es formal y los niveles jerárquicos. Están bien definidos: Gerencia General, Gerencias Intermedias y los Niveles Ejecutantes
Centralización y Descentralización	Centralizado
Manuales Administrativos	De Organización, De Puestos
Uso de cuerpos asesores Tipos de planeación	Asistencia técnica externa Planeación por Objetivos

D I R E C C I O N	
V A R I A B L E	
Motivación	Existe desmotivación general del personal
Liderazgo	Se orienta hacia el cumplimiento de las tareas
Comunicación:	Verbal y escrita
Desarrollo del personal	Es selectivo, sólo se dá en algunos niveles

C O N T R O L	
V A R I A B L E	
Parámetros y medidas de control utilizados	Programas, Presupuestos
Evaluación de los resultados	Cumplimiento parcial
Grado de alcance del control	Es más correctivo que preventivo
Acciones correctivas	Se modifica el plan existente
Efectividad del sistema de control	Es baja general
Procesamiento de la información para el control	La mayoría usa un procesamiento mecanizado

## V. SELECCION Y DESARROLLO DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

Para el diseño de los modelos de gestión empresarial se han desarrollado hasta aquí varias etapas, las cuales han definido el marco de investigación y desarrollo de los mismos que se basan en el desempeño de las fases del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control como actividades a desarrollar por el gerente, en este proceso se han determinado las variables claves de estudio de cada fase, para con ello poder dar un diagnóstico de la gestión empresarial. A partir de este diagnóstico y sus criterios de análisis se le unen los criterios de diseño.

### 5.1 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Servir como guía a las empresas públicas o privadas de cualquier tamaño, para que realicen la gestión empresarial de una manera eficiente y sistemática a fin de lograr sus objetivos.



## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reforzar el proceso de toma de decisiones por medio de un análisis de los factores o variables de los modelos.
- Identificar y analizar puntos débiles y fuertes mediante un análisis sistemático de las fases del proceso administrativo.
- Estimular la creatividad del gerente al desarrollo de alternativas de solución para los problemas de gestión existentes.
- Estimular al sector público y privado a adaptarse y contribuir a los cambios tecnológicos necesarios.

## 5.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS MODELOS

Los modelos de gestión empresarial poseen las características de ser dinámicos ya que utilizan el tiempo como elemento básico y examina las variables en relación con los acontecimientos anteriores presentes y subsiguientes. Además poseen elementos interactivos que influyen unos con los otros.

Los modelos son abiertos al entendimiento de cualquier gerente y nivel de este, ya que en el estudio se presentan los conceptos básicos necesarios para comprender en términos generales que es gestión, administración, proceso

administrativo, desarrollándolos para mejor comprensión del usuario.

Las variables de los modelos, son las empresariales ( internas y externas ), que abarcan todos los elementos tomados en cuenta para su conceptualización.

Todo lo anterior se puede resumir en los siguientes criterios que se tomaron en cuenta para su evaluación y selección.

### 5.3 CRITERIOS PARA LA EVALUACION Y SELECCION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

Los criterios que se listarán a continuación servirán como parámetros para poder determinar su funcionamiento e identificar el tipo de modelo que más se adapte para el estudio.

- 1- Los modelos de gestión se basarán en el estudio de las fases del proceso administrativo de planeación, organización, dirección, control y sus variables claves.
- 2- Estarán orientados al funcionamiento interno de la organización y su interrelación con el medio ambiente como un sistema integrado abierto.

- 3- Poseerán las características de flexibilidad para poderlo aplicar en la empresa pública y privada ya sean grandes, medianas o pequeñas.
- 4- Estarán dirigidos a la alta gerencia encargada de formular los planes de acción, estrategias, objetivos, políticas y normas empresariales, para que esta se encargue de difundirlos.
- 5- Representará una guía de aplicación, mediante la cual las empresas puedan conducir eficientemente la gestión al logro de los objetivos.
- 6- Los modelos en sí, tienen que ser abiertos para dejar que el gerente aplique otros modelos que sean específicos para la solución de problemas.

#### 5.4 EVALUACION Y SELECCION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

En base a los criterios anteriores se pueden evaluar modelos de gestión que se adapten a los estudios cumpliendo con el mayor número o con todos los criterios para su diseño y aplicación.

Entre estos modelos de gestión se tienen los siguientes:

- 1- Modelo Optima.
- 2- Modelo de Gerencia Estratégica.
- 3- Modelo de Administración por Objetivos.
- 4- Modelo Burocrático.
- 5- Modelo del Análisis del Comportamiento.
- 6- Modelo propuesto por el Análisis Transaccional.
- 7- Modelo propuesto por el Desarrollo Organizacional.
- 8- Modelo Racionalista y Realista para la Empresa Pública.
- 9- Modelo SOPA ( Análisis Modelizado Organizativo Social ).
- 10- Modelo del Enfoque de Sistemas.

Los cuales fueron descritos en forma general y sin profundizar en el capítulo II. En el siguiente cuadro se presentan las ventajas comparativas de los modelos en base a los criterios tomados en cuenta para el diseño.

CRITERIOS	MODELOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Se basa en el estudio de las fases del proceso administrativo.	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO
2- Esta orientado al funcionamiento interno de la organización como un sistema abierto.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3- Posee las características de flexibilidad en la aplicación pública, privada y a cualquier tamaño de empresa.	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI

...VIENE

CRITERIOS	MODELOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Esta dirigido a la alta gerencia encargada de formular los planes, estrategias y objetivos.	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
5- Presenta una guía de aplicación en la empresa, para hacer más eficiente el logro de los objetivos.	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
6- El modelo es abierto como para poder aplicar otros modelos más específicos.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL DE RESPUESTAS POSITIVAS	4	6	6	4	3	3	5	5	5	5

Cuadro 5. Evaluación de los modelos de gestión empresarial

Para este caso los modelos de Gerencia Estratégica y de Administración por Objetivos presentan más ventajas con respecto a los otros modelos de gestión empresarial, ya que por ser más generales presentan la característica y posibilidad de ser más flexibles en poder incluir otros modelos más

específicos como herramientas en la solución de problemas de gestión empresarial. A continuación se desarrollan más ampliamente dichos modelos que resultan ser alternativos para éste estudio.

#### 5.5 CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

A partir de la definición de los modelos de gestión se presenta una estructura general que representa la conceptualización del mismo, el cual se origina con identificar y definir cuales son las variables empresariales.

En base a estas se tiene un parámetro para realizar un autodiagnóstico con el objeto de presentar un panorama de la empresa en cuanto a su gestión luego se tiene la necesidad de definir la misión y fijar los objetivos como base de la planeación, para seguir con la fase de organización, dirección y control.

En esta última fase se incluye una evaluación de la gestión empresarial con un sistema de retroalimentación en cada una de las fases.

En las figuras se muestra dicha estructura general.

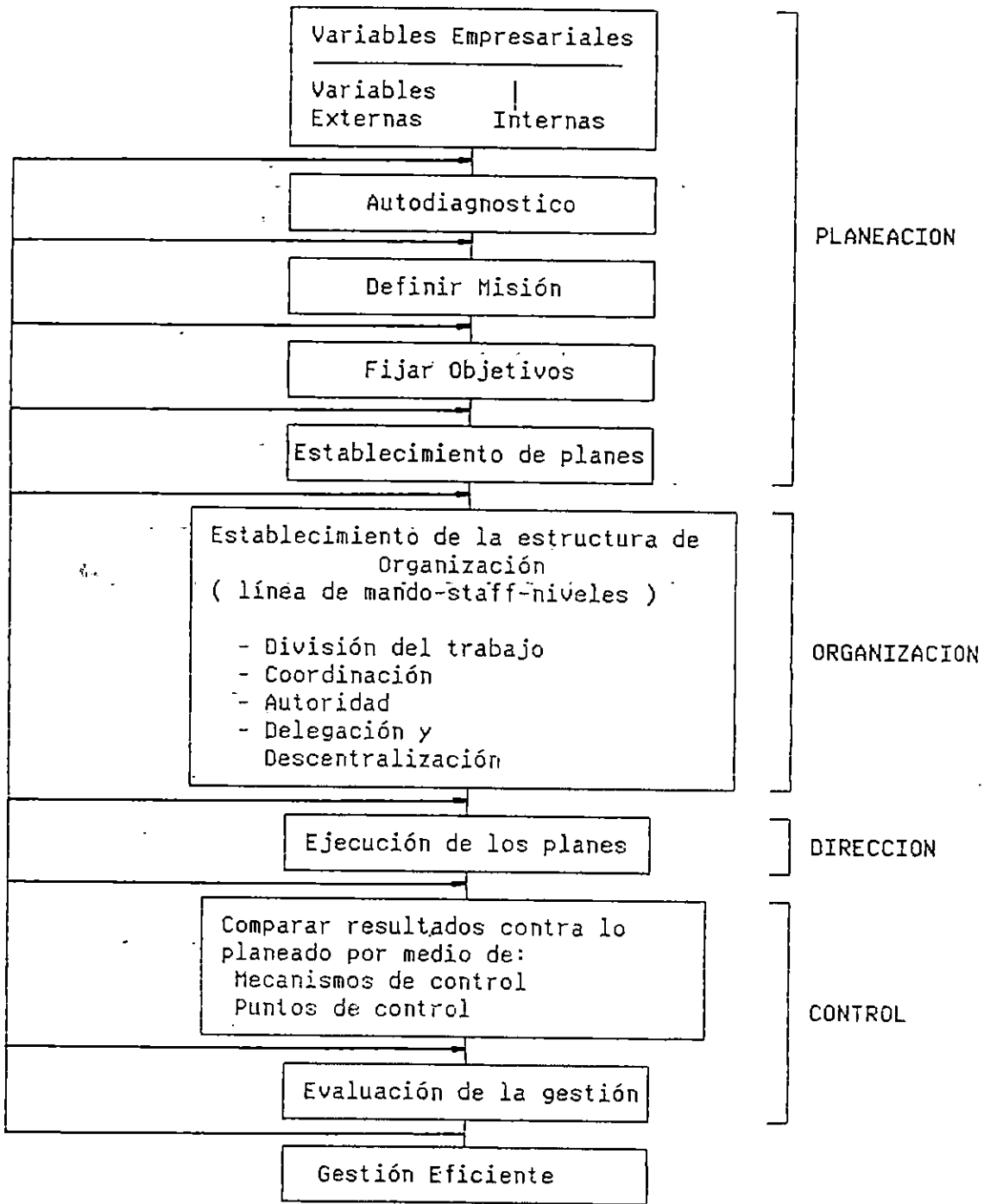


Fig. 17 Conceptualización del diseño de los modelos de gestión empresarial

## VARIABLES EMPRESARIALES

Variables Externas

VARIABLES SOCIO - CULTURALES
GRUPOS ECOLOGICOS
CONSUMIDORES ACTIVISTAS
MEDIOS DE COMUNICACION
GRUPOS EDUCATIVOS

VARIABLES TECNOLOGICAS
INVESTIGACION Y DESARROLLO
ADELANTOS TECNOLOGICOS

VARIABLES ECONOMICAS
POLITICAS ECONOMICAS
INDICADORES ECONOMICOS.

VARIABLES POLITICO - LEGALES
LEGISLACION
GRUPOS POLITICOS DE PRESION:
- SINDICATOS
- ASOCIACIONES GREMIALES
- Etc.



Variables Internas

E S T R A T E G I A S

Denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos, en donde se decide sobre los objetivos y cambios de estos, sobre los recursos a usar, sobre políticas que regulen la adquisición y sobre el uso y disposición de recursos

T A C T I C A S

Son los planes de acción a través de los cuales se ejecutan las estrategias.

N O R M A S

Son criterios sencillos de evaluación; son los puntos seleccionados de un programa de planeación donde se realizan medidas de evaluación de modo que puedan orientar a los administradores respecto de como marchan las cosas sin que estos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes. Las normas pueden expresarse en términos físicos, como cantidad de producto, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad o volumen de rechazos; o pueden expresarse en términos monetarios como volumen de rentas, costos, gastos de capital o utilidades; o cualquier otra forma que indique claramente el desempeño.

## R E C U R S O S

Son los elementos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que se necesitan para alcanzar los objetivos propuestos.

## P R O C E D I M I E N T O S

Es una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con frecuencia o con regularidad.

## M E T O D O S

Son los pasos o tareas que se realizan para transformar la materia prima y que dan como resultado final un producto terminado.

## E S T I L O D E D I R E C C I O N

Describe la forma de como los gerentes dirigen e influyen sobre los subordinados para que realicen las tareas a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Existen 2 estilos principales de dirección, uno de ellos está orientado primordialmente orientado hacia las tareas, y el director se satisface al verlas ejecutadas. Otro está básicamente orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de una posición alta.

## R E S T R I C C I O N E S

Son las limitaciones, exigencias, modificaciones, etc. que imponen las variables empresariales para el funcionamiento de todo el sistema. No deberá entenderse como restricciones sólo aspectos negativos o limitantes, sino también aspectos positivos o favorables. A continuación se listan algunas de ellas:

- Objetivos políticos
- Estabilidad y continuidad de las instituciones y de las autoridades.
- Limitaciones presupuestarias
- Participación del estado en la actividad económica
- Grado de flexibilidad, operatividad y eficiencia de las normas jurídicas
- Centralización
- Tecnocracia
- Herencia cultural
- Valores y normas sociales
- Tradición (usos y costumbres)
- Desarrollo cultural y económico
- Distribución del poder
- Cambio social y económico
- Técnicas de gestión administrativas
- Tipo de estructura organizativa
- Soporte financiero
- Recursos tecnológicos
- Competencia

### A U T O D I A G N O S T I C O

El objetivo de éste es conocer en forma general y práctica los puntos débiles y fuertes de la empresa, elaborando un análisis del ambiente externo con sus variables, así como también las partes del proceso administrativo.

### D E F I N I R M I S I O N E M P R E S A R I A L

Es la finalidad específica de una empresa o institución que la distingue e identifica de otras empresas. Puede describirse esta finalidad en términos de mercado el producto, e; servicio, o del cliente a quien sirve. Esta misión empresarial depende del propósito de una organización, que generalmente es la producción y/o distribución de bienes y servicios. No cabe la menor duda, que es necesaria una clara definición de la misión empresarial para tratar objetivos claros y significativos; de no ser así, se vuelve difícil concebir como se pueden desarrollar los objetivos y planes para alcanzarlos.

### O B J E T I V O S Y M E T A S

Son el sentido o fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización. Los objetivos son los puntos a alcanzar, para que la organización cumpla sus metas; son los términos concretos que sirven para medir los resultados. Las metas y objetivos definen ¿ Donde se quiere estar ?, ¿ Qué se quiere lograr ? y ¿ Cuándo se quiere lograr ?.

### ESTABLECIMIENTO DEL PLAN

El establecimiento del plan a seguir se basará en el establecimiento de los cursos de acción posibles para lograr los objetivos, las estrategias, los programas, los presupuestos, etc.

### SELECCIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN A SEGUIR

Partiendo de los cursos posibles de acción, ha de seleccionarse el que reúna más condiciones favorables para el logro de los objetivos. Esta selección se hace posible con un buen método de evaluación.

### DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS Y FUNCIONES

En base a los objetivos planteados y al plan formulado se identifican y clasifican las actividades necesarias para alcanzarlas.

### ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Establecidas las actividades necesarias, se tendrá que detallar todo el trabajo en tareas a realizar para alcanzar las metas empresariales. Para ello habrá que dividir la carga de trabajo y coordinarlo, contando con una autoridad definida para ejercer influencia y hacer cambiar el comportamiento o actitud de los individuos.

**EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL PLAN**

Para poder ejecutar un modelo de planeamiento debe estar preparada la organización respectiva, esto implica que los integrantes de la empresa deben estar predispuestos con vistas a un cambio muy profundo que requiere tiempo e implica un acto de voluntad y conciencia.

El papel del gerente será muy importante para poder echar a andar un plan, no olvidando que tendrá en cuenta el tipo de liderazgo, motivación y comunicación.

**COMPARAR RESULTADOS CONTRA LO PLANIFICADO**

- Esto permitirá lograr que:
- Se alcancen los objetivos o se obtengan los resultados deseados;
- Se corrijan los errores y las desviaciones no permitidas;
- Para conseguir lo anterior, se modifiquen si es necesario y posible, las entradas, el proceso y dado el caso las variables internas.

## EVALUACION DE LA GESTION EN TERMINOS DE RESULTADOS

Significa un control de las acciones de la empresa y será un instrumento administrativo, sostenido por una actitud mental, que ofrecerá a la dirección y a los diferentes responsables la información indispensable de la empresa para una gestión provisional y presupuestaria eficaz. Para un efectivo control de gestión será necesario lo siguiente:

### CONTROL PRESUPUESTARIO

Su objetivo: aumentar el grado de oportunidad y eficiencia en el aprovechamiento de todos los recursos, no solo financieros, sino también humanos y tecnológicos.

### AUDITORIA INTERNA

Incluye:

- a) Examen de la gestión de gerentes, para determinar la oportunidad, la efectividad, la eficacia y la eficiencia de los actos administrativos.
- b) Estudio del desempeño de las funciones, el cumplimiento de las responsabilidades y la calidad de la estructura organizativa.
- c) Informe de las desviaciones: sus causas y efectos.

Pasa ...

... Viene

#### LA EVALUACION MEDIANTE INDICES Y ESTANDARES

Considera la determinación de los estándares respectivos para compararlos con los reales obtenidos a través de la operación de la empresa.

#### EL ANALISIS DE VARIABLES Y RELACIONES CLAVES

Se refiere al estudio de los parámetros más significativos de las variables internas y externas, de las condiciones que ellos imponen, de su efecto sobre las distintas partes integrantes del sistema.

### 5.6 DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

Los modelos de gestión empresarial que se presentan a continuación tienen actualmente mucha aplicación en empresas de todo tipo, ya sean estas pequeñas, medianas y grandes pertenecientes al sector público y al sector privado.

Los modelos presentan una estructura que obedece al seguimiento de la aplicación de las fases del proceso administrativo, de planeación, organización, dirección y control, y plantean el desarrollo de la actividad gerencial de una forma sistemática y efectiva.



### 5.6.1 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

#### DEFINICION

La Gerencia Estratégica se define como el proceso que permite a una empresa ser proactiva en vez de reactiva mediante la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. 33\_/

Este proceso se puede describir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, pues plantea que las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

El modelo de Gerencia Estratégica recomienda aplicar el juicio e intuición en el proceso, el pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente. El enfoque de Gerencia Estratégica permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo, ya que es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador.

Este modelo está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

---

El modelo o proceso de Gerencia Estratégica se puede resumir en las siguientes etapas, las cuales pueden ayudar a proponer un análisis:

### 1.FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

- 1- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- 2- Fijar la misión empresarial.
- 3- Realizar auditoría externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- 4- Realizar auditoría interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- 5- Fijar objetivos.
- 6- Fijar estrategias.

### 2.EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

- 7- Fijar metas.
- 8- Fijar políticas.

10- Asignar recursos.

### 3. EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

11- Medición, evaluación, control y revisión de estrategias.

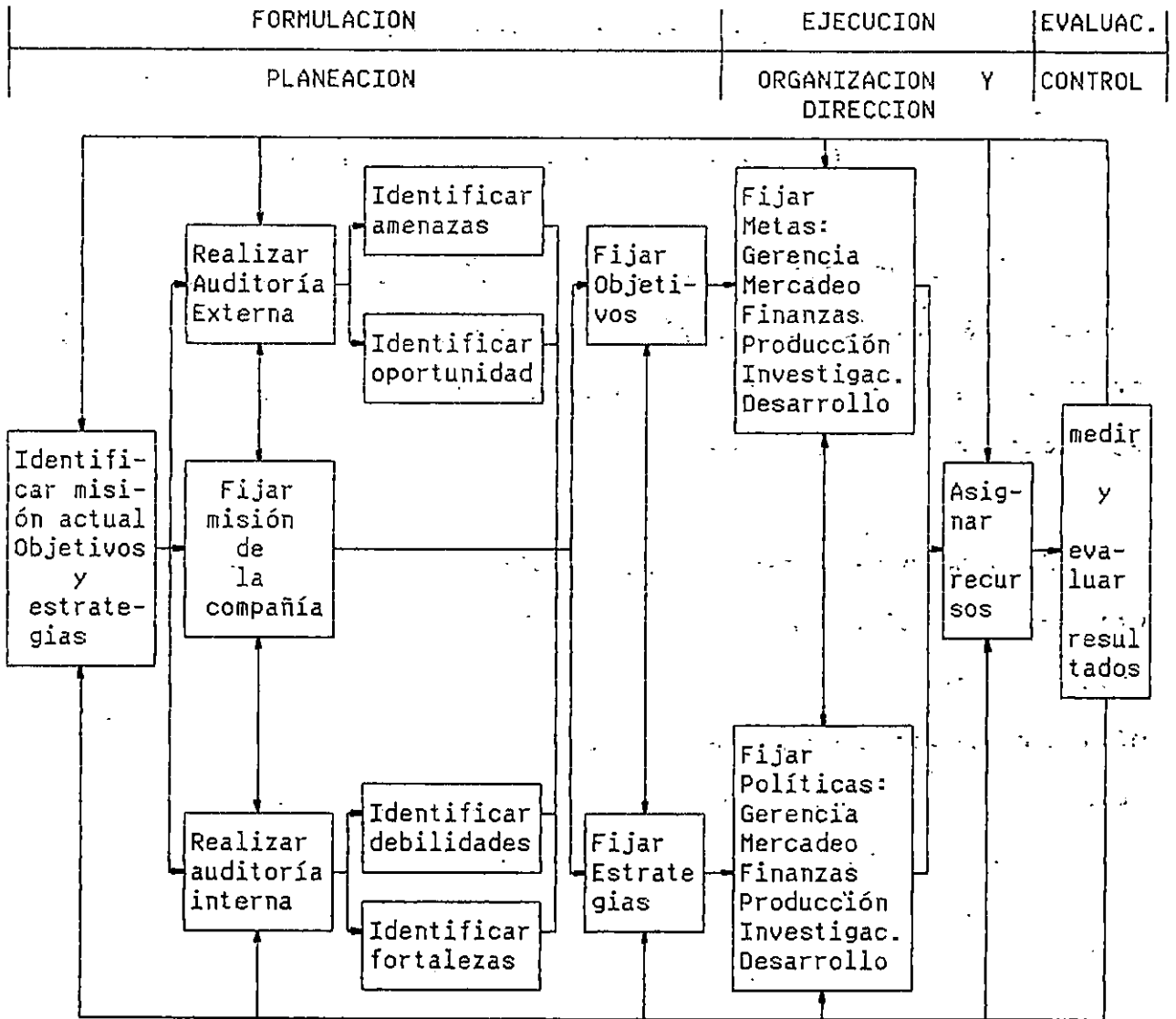
En la figura que se muestra a continuación, se presenta el Modelo de Gerencia Estratégica en el cual se incluyen los pasos anteriores, y se muestra la continuidad y simultaneidad en la ejecución de dichos pasos.

El modelo de Gerencia Estratégica permite que una empresa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación dentro del proceso hacen posible que la empresa desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

La aplicabilidad de este modelo es amplia pues cada una de las empresas sean estas del sector público o privado y de cualquier tamaño poseen una estrategia. 34\_/

Debido a que es un proceso sistemático este modelo puede ser utilizado más formal en las empresas grandes que en las

-----



Modelo de Gerencia Estratégica

pequeñas, ya que la investigación así lo detecto.

1. FORMULACION DE ESTRATEGIA

A. IDENTIFICACION DE LA MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

ACTUALES

DÉFINICION DE MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

MISION

Es la declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de otra, es conocida a veces como la filosofía de la empresa, creencia, principios empresariales, o declaración.

Es la meta, función o tarea básica de una empresa, la cual es asignada por la sociedad. 36\_/

De acuerdo con algunos autores la formulación de la misión debe:

- 1- definir que es la organización y lo que aspira ser.
- 2- Ser lo suficiente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir e 1 crecimiento creativo.
- 3- Distinguir a una organización de todas las demás.

---

36\_/ Koontz and O'Donnell " Curso de Administración Moderna ", pág. 146

4- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

5- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

6- Ser amplia en sus alcances para permitir el estudio y la generación de una basta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial.

## OBJETIVOS

Son resultados específicos a largo plazo (más de un año) que una empresa busca lograr mediante su misión. Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas, en unos casos "objetivos" puede referirse a resultados a corto plazo, mientras que metas se usa para referirse a logros a largo plazo, o también viceversa. En otros casos se usan "metas" como blancos de realización a nivel de organización y "objetivos" como un blanco específico fijado por gerentes subordinados.

## ESTRATEGIA

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de

competidores.. obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos y/o servicios, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de algunas de estas acciones. 37\_/

### B. FORMULACION DE LA MISION

La formulación de la misión es un proceso muy importante y formal en una organización y representa la base para la formulación de sus objetivos y estrategias, puede ser desarrollada paralelamente a la auditoría interna y externa (ver fig. 18).

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. 38\_/

Algunos de los objetivos por los que se formula la misión son los siguientes:

- 1) Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- 

37\_/ Fred R. Davis " La Gerencia Estrategica ", pág. 10

38\_/ Fred R. Davis " La Gerencia Estrategica ", pág. 79

- 2) Proporcionar una fase con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- 3) Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
- 4) Fijar un tono general o clima organizativo, o sea, sugerir una operación seria y metódica.
- 5) Servir como punto de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo puedan hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
- 6) Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
- 7) Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de cortos tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.



La misión posee la característica de ser amplia en sus alcances porque permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias sin frenar la creatividad gerencial.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya toda las opciones estratégicas, pues de no ser así, ello la convertiría en inútil.

Correctamente, una misión debe tener diez características, las cuales se enumeran a continuación:

- 1- Clientes
- 2- Productos o servicios
- 3- Mercados
- 4- Tecnología
- 5- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad
- 6- Filosofía
- 7- Concepto de sí misma

8- Preocupación por imagen pública

9- Efectividad reconciliatoria

10- Calidad inspiradora

### C. AUDITORIA EXTERNA

Las dimensiones de los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos justifican la necesidad de una auditoría externa.

La auditoría externa se concentra en hechos incontrolables para una empresa como por ejemplo:

- Aumento de la competencia extranjera
- Cambios en la población
- Proceso de maduración de la sociedad
- La tecnología de la información
- La revolución de las computadoras
- El surgimiento de minorías étnicas

Además permite a una empresa o institución formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de los hechos que producirán impacto en la empresa.

La fase de auditoría externa en el proceso de Gerencia Estratégica comprende lo siguiente:

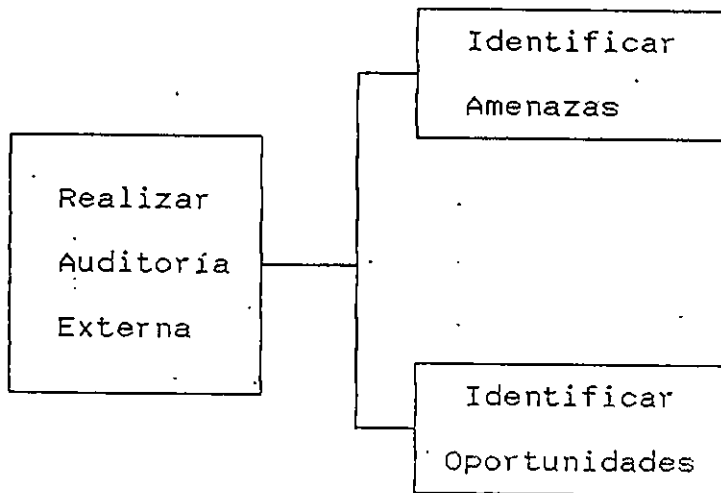


Fig. 19 Fase de Auditoría Externa 39\_/

Un enfoque efectivo sugiere cinco pasos para realizar una auditoría externa. 40\_/

1- Escoger variables ambientales claras

2- Seleccionar fuentes claves de información ambiental

---

39\_/ Carlos A. Ferrari " Revista Administración de Empresas ", Planeamiento estratégico año XII Ediciones Contabilidad Moderna, pág. 434.

40\_/ Fred R. David " La Gerencia Estrategica ", pág. 18

- 3- Utilizar técnicas y herramientas de predicción
- 4- Construir una matriz de perfil competitivo
- 5- Construir una matriz de evaluación de factor externo

1-VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

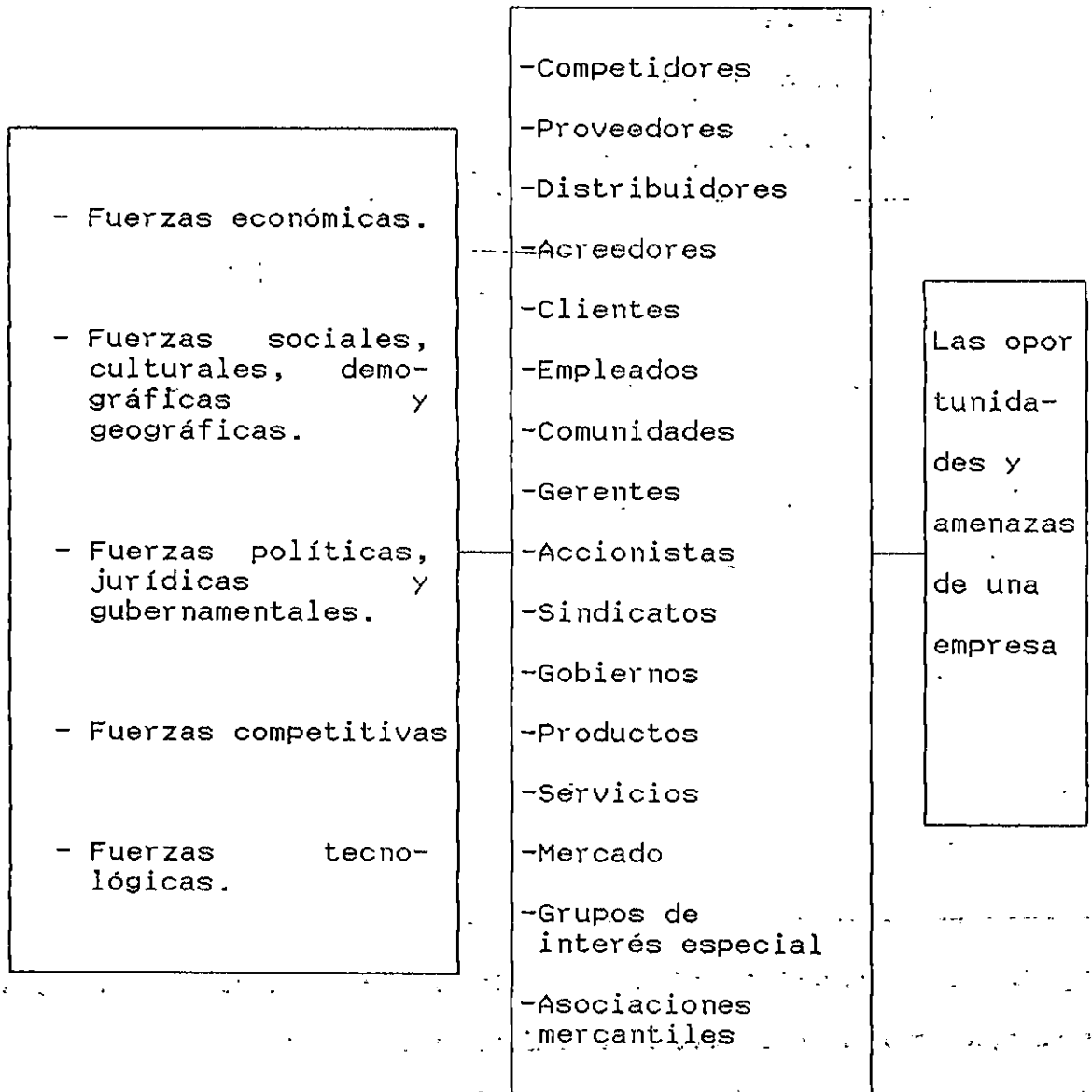


Fig. 20 Fuerzas ambientales claves y la empresa

## 2-FUENTES CLAVES DE INFORMACION

Luego de haber seleccionado las variables claves el paso siguiente consiste en escoger fuentes claves de información ambiental.

La información puede venir de fuentes publicadas o inéditas.

Las fuentes inéditas incluyen:

- Investigaciones de mercado
- Encuestas de clientes
- Discursos en reuniones de profesionales
- Conversaciones con personas vinculadas a la firma
- Entrevistas
- Fotografías

Las fuentes impresas de información incluyen:

- Publicaciones periódicas por instituciones de investigación.
- Diarios
- Informes
- Documentos gubernamentales
- Resúmenes
- Libros
- Directorios
- Manuales

Actualmente, la información puede manejarse y utilizarse efectivamente con el uso del computador ya sea creando un propio banco de datos o consultando información que ofrecen algunas empresas grabadas en medios magnéticos o software.

### 3-TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN

Seleccionadas las variables ambientales cruciales y se hayan ubicado las fuentes específicas de información, el tercer y siguiente paso consiste en predecir las variables ambientales claves.

Las predicciones son presunciones cultas sobre tendencias y eventos futuros. 41\_/

Es una actividad muy difícil y compleja que los encargados en realizarlas se basan en predicciones ambientales publicadas en boletines u otras fuentes para poder identificar de manera efectiva las oportunidades y amenazas claves.

Las técnicas para la predicción se pueden clasificar en dos grupos:

#### 1) TECNICAS CUANTITATIVAS :

- Modelos econométricos
- Regresión
- Extrapolación de tendencias

### Los modelos econométricos

Se basan en sistemas simultáneos de ecuaciones de regresión.

### La regresión

Simple y múltiple es una técnica estadística que explica variaciones en una variable dependiente mediante cambios en una o más variables independientes.

### La extrapolación de tendencias

Consiste simplemente en la proyección de tendencias pasadas hacia el futuro.

## 2) TÉCNICAS CUALITATIVAS

Existen varios enfoques cualitativos básicos para las predicciones ambientales futuras que son:

- Estimativo de fuerza de ventas
- Juicios de ejecutivos expertos
- Encuestas anticipatorias o investigación de mercados
- Formulación de escenarios
- Tormenta de ideas

El estimativo de fuerzas de venta consiste en un enfoque integral a la predicción que consiste en la suma de los pronósticos de los vendedores con respecto a diversos

productos, servicios, proveedores, clientes y distribuidores.

El enfoque de los juicios de ejecutivos expertos, implica la preparación conjunta y la promediación de pronósticos por parte de ejecutivos de mercadeo, producción, finanzas, investigación y desarrollo.

Las encuestas anticipatorias o investigación de mercado consiste en desarrollar y administrar cuestionarios escritos o telefónicos y en analizar la respuesta a ellos.

La formulación de escenarios puede describirse como conjuntos alternativos de posibles ocurrencias futuras. Se anticipa el impacto de diversos argumentos en una organización.

La tormenta de ideas se refiere a una sesión de generación de ideas en la cual los individuos generan posibles predicciones en una situación grupal no crítica.

#### 4-MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

El paso " c " que incluye una auditoría externa consiste en desarrollar una matriz de perfil competitivo, considerando que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa.

Consiste en identificar a los competidores más importantes de una empresa e informarse sobre cuáles son sus fortalezas y debilidades.



Los pasos o procedimientos para desarrollar una matriz de perfil competitivo son los siguientes: 42\_/

1- Identificar factores decisivos de éxito en la industria.  
(Lo recomendable es de 5 a 10 factores).

2- Asignar una ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia de ese factor para el éxito de la industria.

3- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de la empresa en cada factor clave de éxito en donde:

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

4- Las ponderaciones asignadas a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

5- Finalmente se procede a sumar la columna de resultados ponderados para competidor.

Esto da un resultado ponderado total para cada empresa.

El total ponderado revela la fortaleza total de las empresas en comparación de sus competidores.

#### 5-MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

- 1- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
- 2- Asignar las ponderaciones respectivas, las cuales pueden oscilar entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.
- 3- Hacer una clasificación de una a cuatro de la siguiente forma:
  - 1 = Amenaza importante
  - 2 = Amenaza menor
  - 3 = Oportunidad menor
  - 4 = Oportunidad importante
- 4- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para

cada variable.

- 5- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización:

#### D. AUDITORIA INTERNA O ANALISIS INTERNO

La auditoría no es más que una evaluación interna, su propósito consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las distintas áreas funcionales de la empresa como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, y otras existentes en toda empresa.

Es un proceso que puede realizarse paralelamente a la auditoría externa; la fase de auditoría interna en el proceso de Gerencia Estratégica queda representada en la figura siguiente:

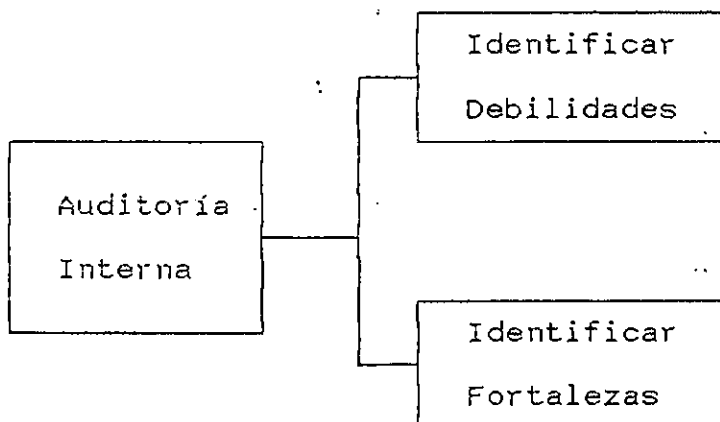


Fig.21 Fases de Auditoría Interna.43\_/

Aunque el proceso de Gerencia Estratégica está bajo la supervisión de la alta gerencia, para lograr su éxito necesita que los gerentes de las diferentes áreas funcionales trabajen juntos, con el objeto de proporcionar información, ideas y participación en el proceso mismo.

La coordinación y comunicación entre la alta gerencia y los gerentes de división y de funciones se vuelve más difícil a medida que la empresa crece en tamaño.

La auditoría interna analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. La identificación de las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara definición de la misión, dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales.

### Las funciones básicas de la gerencia

Los gerentes realizan cuatro actividades básicas: planeación, organización, dirección (motivación, relación de personal), y control.

#### **PLANEACION**

Es considerada como la base de la gerencia, generalmente es la tarea más discutida por los gerentes. La planeación aumenta la probabilidad del logro de los resultados deseados,

es vital en la formulación efectiva de estrategias, su ejecución y evaluación debido a que las demás actividades de organización, dirección y control que dependen de una planeación correcta pues también están interrelacionados.

La planeación requiere originarse en las altas esferas de las organizaciones y descender hacia niveles más bajos.

Esto se debe a que a la alta gerencia le corresponde fijar la misión, estrategias y objetivos de una empresa, con el objeto de establecer metas y políticas en forma efectiva.

Los niveles de la planeación en la Gerencia Estratégica se muestran a continuación:

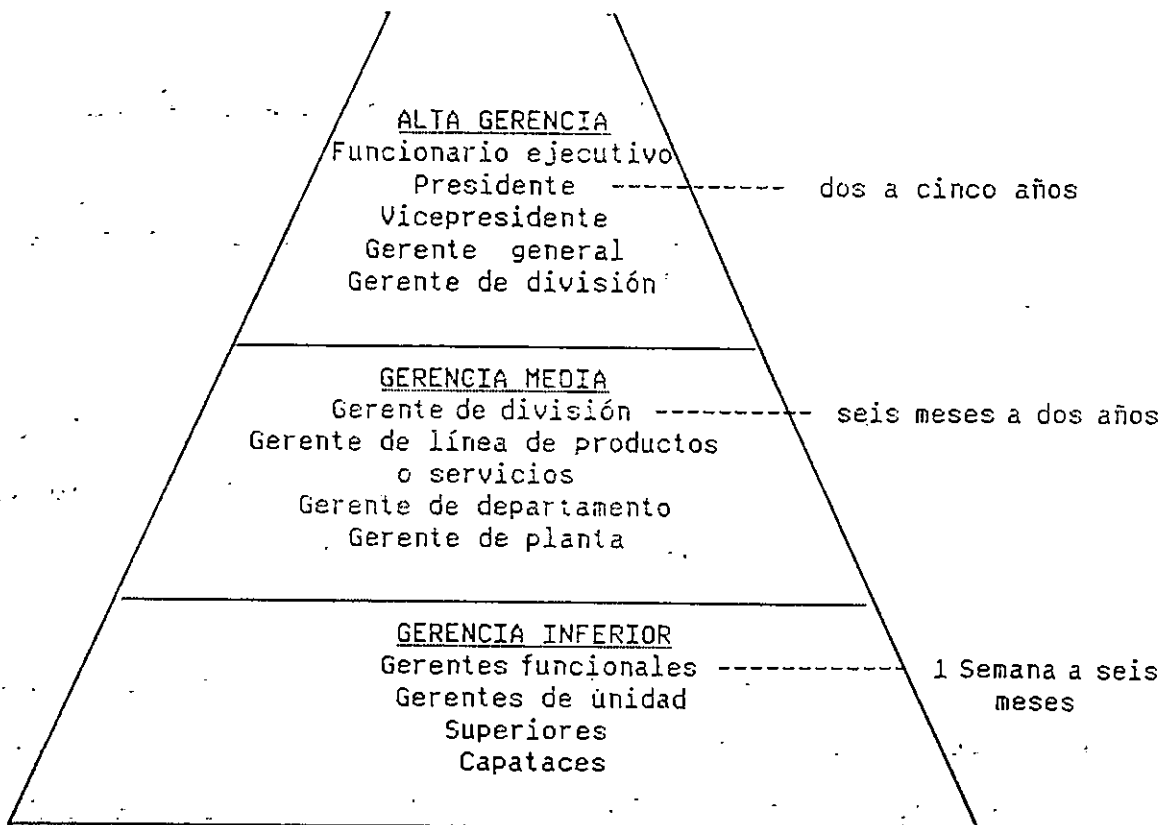


Fig. 22 Niveles de la planeación.

Entrè más formal es el proceso de planeación en una empresa esta resulta ser por lo general más rentable.

## ORGANIZACION

El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y función.

La función organizativa esta formada por tres actividades secuenciales:

- 1- Dividir el trabajo para crear cargos y originar funciones.
- 2- Combinar y agrupar puestos para crear departamentos.
- 3- Asignar y delegar autoridad a los individuos en los departamentos.

La división del trabajo permite crear cargos y asignar funciones mediante la especificación y descripción de cargos. Esto permite a los gerentes comparar a la gente con los trabajos.

La combinación y agrupación de puestos permite y da lugar a una estructura organizativa.

La delegación y asignación de autoridad a los subordinados permite a los gerentes disponer de más tiempo para dedicarlo a

labores importantes como la planificación.

## DIRECCION

Las dos principales funciones de la dirección son la motivación y la selección de personal.

La motivación es el proceso que hace a la gente activas.

Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias.

La función motivadora de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes:

- 1- El liderazgo.
- 2- La dinámica de grupo
- 3- Los flujos de comunicación
- 4- El cambio organizativo

El liderazgo se acompaña del buen ejemplo, conocimiento del área en que se desempeñan, confianza en si mismos.

La dinámica de grupo desempeña un papel importante en la satisfacción y estado de ánimo de los individuos.

La mala comunicación puede estropear el proceso de Gerencia Estratégica. Una comunicación en los dos sentidos, desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores es vital y sirve para estimular la comunicación recíproca.

El cambio debido a factores internos y externos es una realidad en la vida de las organizaciones; la factibilidad de adaptación al cambio resulta ser muy beneficioso para una organización.

### SELECCION DE PERSONAL

Los gerentes de recursos humanos asisten a los gerentes de línea en el desarrollo de actividades como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, adiestramiento, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensa, castigo, promoción, transferencia, degradación, y despido de personal.

Las actividades de selección de personal desempeñan un papel primordial en los esfuerzos de ejecución de estrategias por eso es necesario que los gerentes de recursos humanos participen más activamente en el proceso de formulación de estrategias.

### CONTROL

Es la función gerencial que incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con lo planificado. Todos los gerentes de una empresa poseen responsabilidades de control que incluyen la realización de evaluaciones de desempeño y acciones necesarias para reducir a un mínimo las ineficiencias.



La función gerencial de control se compone de cuatro pasos básicos:

- 1- Fijar normas de rendimiento
- 2- Medir el rendimiento real
- 3- Comparar el rendimiento actual con las normas esperadas de rendimiento
- 4- Realizar acciones correctivas

#### FIJACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias requiere de la definición de una misión empresarial, la realización de análisis externos (auditoría externa), y análisis interno (auditoría interna).

#### E.FIJACION DE OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias.

El período considerado para los objetivos y estrategias debe ser uniforme, generalmente es de dos a cinco años.

La Gerencia Estratégica muestra una relación recíproca

entre la determinación de objetivos y estrategias.

Los objetivos deben poseer las características siguientes: deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de organización.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

Los objetivos se plantean para un período mayor de un año. En algunas definiciones de objetivos se pueden encontrar la de objetivos a largo plazo y de corto plazo. 44/

En la Gerencia Estratégica se hablara claramente que serán aquellas mayores de un año.

#### F.FIJACION DE ESTRATEGIAS

Existen en el proceso de Gerencia Estratégica, técnicas analíticas para la formulación de estrategias, las cuales pueden integrarse para formar las etapas siguientes:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
Entrada de datos	Etapa comparativa	Decisiones

---

## ENTRADA DE DATOS

En esta etapa se tienen técnicas que resumen las fortalezas y debilidades internas de una empresa y también las oportunidades y amenazas internas, entre estas técnicas están:

1- Matriz de evaluación de factor interno

2- Matriz de evaluación de factor externo

3- Matriz de perfil competitivo

## ETAPA COMPARATIVA

Esta se basa en la información de entrada proveniente de las matrices anteriores.

La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- 1- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- 2- Hacer una lista de debilidades internas decisivas
- 3- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- 4- Hacer una lista de las amenazas externas claves
- 5- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante en la casilla apropiada.
- 6- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultante.
- 7- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultante.
- 8- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

Dejar este espacio en blanco.	<p>F O R T A L E Z A</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ( F )</li> <li>2.</li> <li>3. Hacer lista</li> <li>4. de</li> <li>5. fortalezas</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>D E B I L I D A D</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ( D )</li> <li>2.</li> <li>3. Hacer lista</li> <li>4. de</li> <li>5. debilidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OPORTUNIDADES</li> <li>2. ( O )</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer lista</li> <li>5. de</li> <li>6. oportunidades</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESTRATEGIAS</li> <li>2. ( FO )</li> <li>3.</li> <li>4. Uso de fortaleza</li> <li>5. para aprovechar</li> <li>6. oportunidades</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESTRATEGIAS</li> <li>2. ( DO )</li> <li>3.</li> <li>4. Vencer</li> <li>5. aprovechando</li> <li>6. oportunidades</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. AMENAZAS</li> <li>2. ( A )</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer lista</li> <li>5. de</li> <li>6. amenazas</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESTRATEGIAS</li> <li>2. ( FA )</li> <li>3.</li> <li>4. Usar fortalezas</li> <li>5. para aprovechar</li> <li>6. oportunidades</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESTRATEGIAS</li> <li>2. ( DA )</li> <li>3.</li> <li>4. Reducir a un</li> <li>5. mínimo las</li> <li>6. debilidades y</li> <li>7. evitar amenaza</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>

Fig.23 La Matriz DOFA 45/

## ETAPA DECISORIA

La técnica utilizada en esta última etapa consiste en la matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE).

Esta matriz utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Es una técnica que permite a los gerentes evaluar cuantitativamente las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Los seis pasos para seguir la elaboración de la matriz CPE son los siguientes:

- 1- Hacer una lista de debilidades y fortalezas internas, claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz.
- 2- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. ( Idénticas a las matrices de evaluación de factor interno y externo ).
- 3- Analizar los resultados de la etapa 2 e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- 4- Determinar puntajes de atracción.

5- Calcular los puntajes totales de atracción.

6- Calcular la suma total de puntajes de atracción...

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene la siguiente estructura:

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
	CLASIFIC.	ESTRATEGIA 1	ESTRA. 2	ESTRA. 3
Factores Internos Gerencia Mercadeo Finanzas Producción Investigación y desarrollo Personal				
Factores Externos Económicos Políticos Sociales Tecnológicos Competitivos				
SUMA TOTAL (PUNTAJE DE ATRACCION)				

Fig, 24 Matriz Cuantitativa de planificación estratégica.46\_/

Factores Internos

- 1= Debilidad importante
- 2= Debilidad menor
- 3= Fortaleza menor
- 4= Fortaleza importante

Factores Externos

- 1= Amenaza importante
- 2= Amenaza menor
- 3= Oportunidad menor
- 4= Oportunidad importante

2. EJECUCION DE ESTRATEGIAS

La ejecución de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas en tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr objetivos planteados.

PROCESO DE EJECUCION

Existe una diferencia fundamental entre la formulación y la ejecución de la estrategia; la formulación es una actividad intelectual, mientras que la ejecución es de carácter operativo.

La formulación de estrategias requiere buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y la ejecución necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración de personal.



La formulación de estrategias ocurre primordialmente en los niveles gerenciales de una organización, mientras que la ejecución de los mismos incluye todos los niveles jerárquicos..

No existe gran diferencia entre las actividades básicas que se requieren para la formulación efectiva de estrategias entre las empresas grandes o pequeñas, ya sea públicas, privadas, con o sin fines de lucro.

La ejecución incluye acciones tales como:

- Cambios en los territorios de renta
- Adición de nuevos departamentos
- Cierre de instalaciones
- Contratación de nuevos empleados
- Cambios en la estrategia de precios de la organización.
- Desarrollo de nuevas prestaciones al personal
- Fijación de procedimientos de control de costos.
- Cambio en estrategias publicitarias
- Construcción de nuevas instalaciones
- Adiestramiento de nuevos empleados
- Transferencia de gerentes entre otras divisiones

El modelo de Gerencia Estratégica plantea un marco para la ejecución de estrategias.

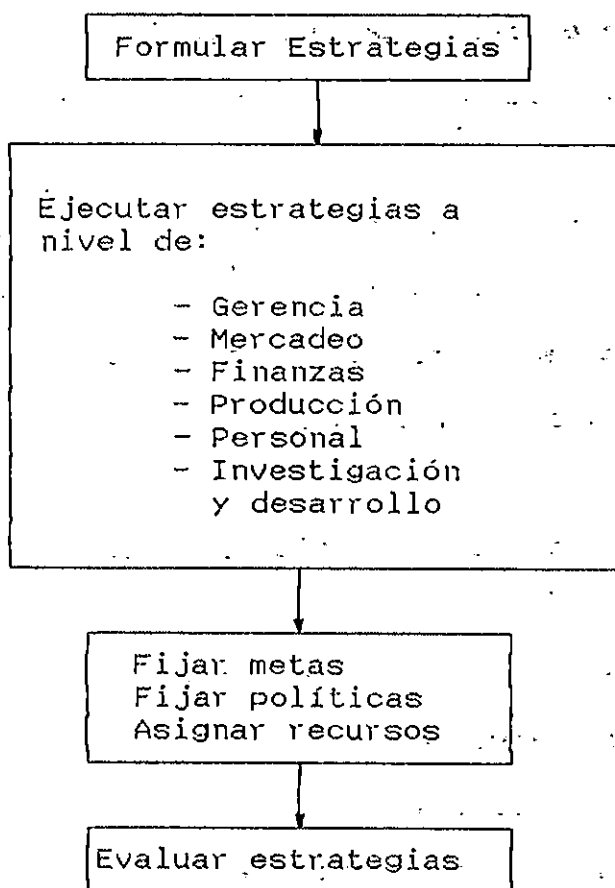


Fig. 25 Marco para la ejecución de estrategias.

#### CONDICIONES PREVIAS PARA LA EJECUCION

Algunas pautas generales que comúnmente mejoran los esfuerzos de ejecución de la estrategia son los siguientes:

- Se requieren mecanismos para asegurar que los gerentes de una organización participen en forma temprana y directa en el proceso de formulación de la estrategia, ya que este-

proceso requiere apoyo de los gerentes de niveles inferiores.

- Es aconsejables discutir logros, acciones y desempeño de los competidores importantes; también se deberían comunicar las oportunidades y amenazas externas existentes y responder las interrogantes de los gerentes y empleados.

Debe revisarse y mejorarse el sistema de recompensa de la organización para estimular las labores requeridas para el logro de los objetivos formulados, ofreciéndose incentivos tales como bonos y participación en utilidades a manera de recompensa por la obtención de los resultados deseados.

#### COMPARACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LAS ESTRATEGIAS

Existen dos razones importantes que hacen que los cambios en la estrategia empresarial requieran variaciones en la estructura de una organización.

La primera es que la estructura de organización impone la forma de determinar las metas y políticas.

La segunda razón es que la estructura inspira la forma de asignación de los recursos.

No existe una estructura óptima para un tipo dado de

organización. Lo que resulta adecuado para una firma es posible que no sea para otra, aunque las empresas exitosas en una industria dada tienen la tendencia a organizarse en forma similar.

Las pequeñas empresas tienen la propensión a ser funcionalmente estructuradas (centralizadas).

Las firmas de tamaño mediano se inclinan por ser divisionalmente estructuradas (descentralizadas), mientras que las grandes generalmente optan por estructuras matriciales o tipo unidad de estrategia empresarial.

#### CREACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL DE RESPALDO A LA ESTRATEGIA

La cultura incluye un conjunto de valores, creencias, costumbres, actitudes, normas, personalidades y héroes comunes que caracterizan una firma.

Todas las organizaciones disponen de una cultura empresarial, aunque no existe un consenso claro sobre la definición de cultura.

Sin embargo una de las labores más importantes de la alta gerencia consiste en asegurar de que la cultura de una organización sea una fuerza positiva dentro del proceso de ejecución de estrategias.

Algunas empresas emplean una amplia gama de técnicas con

el objeto de desarrollar una efectiva cultura corporativa que incluye lo siguiente:

- Tolerancia de errores
- Reubicación de empleados en caso necesario
- Estímulo a la informalidad
- Actuar como centros culturales comunitarios
- Tratar a los empleados con confianza y respeto
- Incluir a las familias de los empleados dentro de la empresa

Los siguientes pasos se usan a menudo como guía para dirigir una cultura empresarial:

- 1- Identificar el tipo de cultura requerido
- 2- Establecer la cultura existente dentro de la organización
- 3- Identificar los vacíos existentes entre la cultura actual y la requerida
- 4- Describir los métodos que se utilizarán para llenar los vacíos
- 5- Ejecutar las alternativas escogidas
- 6- Repetir todo este proceso con regularidad

#### G.FIJACION DE METAS.

Las metas son resultados a corto plazo generalmente un año

menor y los objetivos corresponden a logros a largo plazo o más de un año.

La participación en las actividades de fijación de metas puede conducir a la aceptación y consagración en general de las compañías, pues las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; conforman el mecanismo primordial para evaluación de gerentes; constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos; y fijar prioridades organizativas, divisionales y de departamentos.

Las metas varían de acuerdo con el tipo y el tamaño de la organización. Las empresas grandes generalmente prestan mucha atención a las metas socialmente orientadas, mientras que las pequeñas se enfocan hacia las económicas.

La estructura de las metas de una organización puede variar de acuerdo con:

- Factores cronológicos
- Temas estratégicos que afronta la industria o empresa
- La situación económica
- La incertidumbre del medio
- Los valores de la alta gerencia
- El tamaño de la empresa

Sin embargo, las metas claramente fijadas y formuladas son de gran importancia para el éxito en empresas de todo tipo y tamaño

#### H. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

El término política se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. 47\_/

Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias, fijar límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clasifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización. Permitir saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.

#### I. ASIGNACION DE RECURSOS

Después de la formulación y aprobación de las metas y políticas por parte de la alta gerencia, se procederá a la asignación de recursos.

---

La falta de asignación de los recursos correspondientes a las metas fijadas puede ser de gran perjuicio para el proceso de Gerencia Estratégica.

Todas las empresas disponen, por lo menos de cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para el logro de las metas deseadas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. A continuación se detallan estos tipos de recursos:

**FINANCIEROS:** Incluyen todos los activos líquidos, los pasivos y el capital. Esto incluye: efectivo, cuentas por cobrar, valores mercadeables, bonos, acciones, documentos bancarios, capital de trabajo, ganancias retenidas y utilidad neta.

**FISICOS:** Comprenden todos los activos tangibles de una empresa. Incluyen las plantas, el equipo, terrenos, inventario, materias primas, instalaciones y maquinaria.

**HUMANOS:** Están compuestos por todo el personal de una empresa: Gerentes de alto nivel, Gerentes de división y de departamento, Ingenieros, etc.

**TECNOLOGICOS:** Están formados por todo el conocimiento, destrezas, métodos y herramientas que permiten a una firma llevar a cabo sus actividades. Aquí se puede incluir: Sistemas de control de calidad, Sistemas de computación, Contabilidad, Ingeniería y de investigación.

### 3 EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS

#### J. MEDICION, EVALUACION, CONTROL Y REVISION DE ESTRATEGIAS

La evaluación efectiva de las estrategias se basa



principalmente en la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

La evaluación de las estrategias esta compuesta por tres actividades:

- 1- Análisis de los factores internos y externos subyacentes que forman la base de las estrategias presentes.
- 2- Medición del desempeño organizativo.
- 3- Realización de acciones correctivas.

Algunas preguntas iniciales que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

- 1- ¿ Siguen existiendo nuestras fortalezas internas ?
- 2- ¿ Han surgido otras fortalezas internas ? ¿ Cuales son ?
- 3- ¿ Continúan existiendo nuestras debilidades internas ?
- 4- ¿ Tenemos otras debilidades internas ? ¿ Cuales son ?

- 5- ¿ Continúan existiendo nuestras oportunidades externas ?
- 6- ¿ Existen ahora otras oportunidades externas ? ¿ Cuáles son ?
- 7- ¿ Siguen existiendo nuestras amenazas externas ?
- 8- ¿ Existen ahora otras amenazas externas ? ¿ Cuáles son ?

#### REQUISITOS DE UNA EVALUACION EFECTIVA

La evaluación de las estrategias debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

**Primero:** Sus actividades deben de ser económicas.

El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

**Segundo:** Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa.

**Tercero:** Deberían proporcionar información oportuna.

Cuarto: Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece.

Quinto: La información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base a ellas.

Sexto: El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones; debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común.

Séptimo: Los informes de estrategias deben de ser sencillos, no complicados y excluyentes.

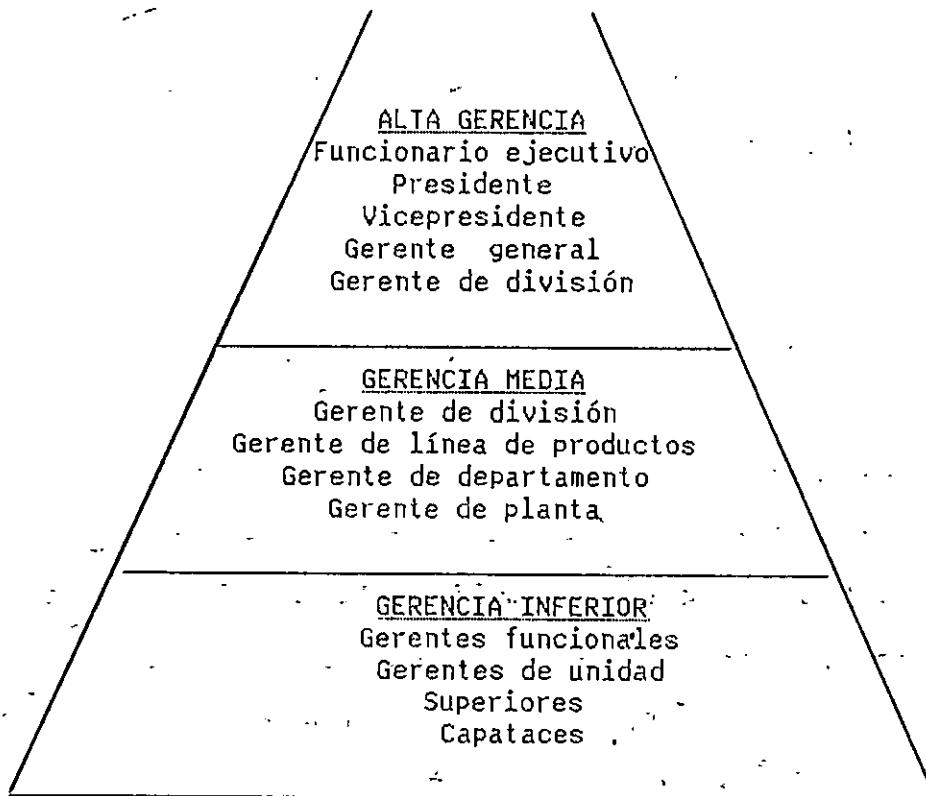
Octavo: Es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas.

Noveno: La clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un período determinado no es necesariamente un reflejo de un desempeño.

#### 4. NIVELES GERENCIALES DE APLICACION DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA.

El modelo de gerencia estratégica necesita originarse en las altas esferas de las organizaciones y descender hacia niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la alta gerencia fijar la misión, estrategias y objetivos de una firma, con el objeto de establecer metas e instituir políticas en forma efectiva.

La aplicación de gestión empresarial en los niveles gerenciales comienza en la etapa de la formulación de la estrategia y pone los siguientes niveles:



## 5. TAMAÑOS DE EMPRESAS DONDE SE APLICA LA GERENCIA ESTRATEGICA

El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma en empresas grandes, medianas y pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

En la pequeña empresa se pueden afrontar problemas al aplicar los conceptos de gerencia estratégica como por ejemplo, la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales.

Según otros estudios de la aplicación del proceso tienen como conclusiones que el proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes, pero las empresas pequeñas que realizan planeación estratégica tienen un mejor desempeño.

## 6. APLICACION DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA EN EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO

El modelo de gerencia estratégica puede ser usado en forma efectiva tanto en empresas del sector público y privado. Así como también en entidades sin fines de lucro y empresas multinacionales.

Para las empresas del sector público la gerencia estratégica sugiere tener en cuenta lo siguiente al aplicar el modelo:

- 1) Definir los conceptos y terminología usada en planeación.
- 2) Reunir datos que ayuden a establecer el curso de planificación.
- 3) Usar terminología simple y concisa para redactar las metas, objetivos y planes de acción.
- 4) Desarrollar una evaluación profunda para retroalimentación positiva al esfuerzo de la planeación.
- 5) Estudiar planificación contingente como técnica para realizar cambios en el proceso.
- 6) Recordar que la composición del comité de planeación determina la efectividad del proceso.

#### 5.6.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ( APO )

##### A. DESCRIPCION DE LA APO

Probablemente el matiz más nuevo y significativo de la APO es la intención en que descansa y el razonamiento que se halla tras ella. La APO fue consecuencia del empuje conjunto de todas las técnicas y aplicaciones más efectivas de la administración; combinándolas dentro de un modo sistemático, integrado y total para administrar una organización; es decir la APO no es más que un método con sentido común para lograr la mayor cantidad de resultados positivos. La APO espera que una organización, como entidad total, determinará los resultados generales que debe lograr y luego alineará las actuaciones de todos y cada uno de los jefes o gerentes para obtener en

conjunto tales resultados generales predeterminados.

Una de las principales virtudes de la APO es su habilidad potencial para impulsar un método con el objetivo de lograr los resultados deseables, en vez de un procedimiento en el que muchos jefes o gerentes pierden su tiempo y esfuerzo manteniéndose ocupados en actividades innecesarias y de rutina.

La APO, en cuanto al uso de las técnicas administrativas no es nada nuevo, lo nuevo es el enfoque y la filosofía subyacente en el sistema. La APO recibe del proceso administrativo sus funciones, que combina en forma dinámica y revitalizadora dentro de las unidades productivas, haciendo énfasis en la Planificación y el Control, que, por ello, junto con la Dirección se convierten en sus pilares.

La APO se trata de una plena y profunda delegación de porciones de los objetivos organizacionales generales, recorriendo toda la línea, de modo que cada gerente y/o jefe sea responsable para llevar a cabo parte de los objetivos del nivel superior.

#### B. DEFINICION DE LA APO

" Es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes de esa tarea. En su forma más sencilla, consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los

requisitos de los Gerentes y/o jefes, encauzándolos a rendimientos en gran escala dentro de un período concreto de tiempo ". 48/

" La APO es un método de sistemas para administrar una organización cualquiera que está sea. No se trata de una técnica o sólo un programa más ni tampoco un estrecho sector del proceso de administración; sobre todo, va mucho más lejos que el simple presupuesto aunque comprenda presupuestos en una u otra forma .

En primer lugar, quienes son responsables de dirigir la organización, determina hacia donde quiere llevar a la organización lo que quieren que ésta lleve a cabo durante determinado período ( estableciendo para ello los objetivos generales y prioridades ).

En segundo lugar, es imperativo que se utilice a todo el personal administrativo, profesional y directivo clave, para que este contribuya con sus esfuerzos máximos a fin de lograr los objetivos generales.

En tercer lugar, el logro planeado ( resultados ), de todo el personal clave está combinado, mezclado y balanceado para promover y objetivizar los resultados más grandes para la organización como entidad conjunta.

En cuarto lugar, se establece un mecanismo de control para



vigilar el progreso, comparándolo con los objetivos, y retroalimentar los resultados a quienes son responsables".

49\_/

En la práctica, la APO es adaptable a cualquier tipo de organización, en tanto ésta tenga una misión básica que desempeñar. La única diferencia es que el tipo y contenido de los objetivos diferirán.

El sistema APO comienza con el establecimiento de objetivos generales para la organización total y para el período marcado; una vez fijado los objetivos cada gerente y/o jefe debe llevar a cabo su particularidad. El proceso de determinación de objetivos queda completo cuando todos los gerentes y/o jefes tanto de línea como administrativos y en todos los niveles desde la gerencia superior hasta abajo e incluyendo al gerente y/o jefe de nivel mínimo, cuentan con objetivos que, una vez sumados, serán por lo menos iguales a los objetivos generales de la empresa.

### C. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA APO

La empresa y el personal obtienen variados beneficios tales como los siguientes:

- 1- Se tiende a alcanzar buenos resultados económicos.

En las empresas, cualquiera que ésta sea, se busca el éxito y a estos triunfos contribuye en forma positiva la fijación de objetivos y las técnicas de la APO.

2- Se mejoran las condiciones de trabajo.

Para que el desarrollo de las actividades laborales realizadas bajo la APO no se perturben y, los objetivos puedan alcanzarse en forma más eficiente; la empresa se preocupa de proporcionar al personal las condiciones de trabajo más adecuadas.

3- La creatividad se incrementa.

Las metas que se fijan en cada área constituyen retos que hacen nacer ideas nuevas en el personal de la empresa o institución con lo cual la APO estimula la creatividad en los diversos campos empresariales: la producción, el mercadeo, los controles, etc.

4- Se mejora la administración del tiempo.

Las actividades se desarrollan mediante una programación y calendarización determinadas.

5- Se amplían y mejoran las comunicaciones.

La forma en que se transmiten las instrucciones y ordenes, así como la recepción de informes y reportes mejoran en gran medida bajo el sistema de la APO.

6- Se mejora la comprensión de los trabajadores sobre la empresa y sus actividades.

El hecho de estar inmiscuidos en las actividades estratégicas y operativas de la empresa, hace que el personal comprenda la empresa y sus problemas, con lo cual se logra una elevada identificación del trabajador con la unidad productiva, lo que constituye una motivación para el mejoramiento de las actividades empresariales.

7- Permite que el personal tenga conciencia de sus fortalezas y debilidades.

El trabajar con el sistema APO permite a cada miembro del personal, a través de la evaluación objetiva de su contribución al logro de los objetivos, conocer sus fortalezas y debilidades profesionales, lo que puede dar lugar a que las políticas de capacitación se adecuen a las necesidades y que los estímulos sean más equitativos.

8- Con la participación del personal se eleva la eficiencia en la toma de decisiones.

La participación del personal en la toma de decisiones constituye un compromiso de lograr lo que se ha decidido, los objetivos, incluyendo la forma de alcanzarlos. El proceso permite que las personas se adiestren en el uso de la delegación y, consecuentemente, en la toma de decisiones, con lo cual se incrementa la eficiencia de la

unidad organizativa y de la organización en general.

- 9- La producción y productividad sirven de base para fijar la retribución al trabajo, lo que permite lograr una buena administración de salarios.

Los resultados obtenidos ( objetivos alcanzados ), significan medida individual de la productividad que merece una justa retribución; en función de la contribución dada y de su calidad.

- 10- Motiva a los trabajadores aunar esfuerzos para alcanzar las metas de su unidad y, con ello, los objetivos globales de la empresa.

Las labores constituyen un trabajo en equipo. La participación de los integrantes de los grupos de las secciones y de los departamentos en la formulación de los objetivos y en su desarrollo, constituyen una buena motivación para alcanzar las metas que ellos mismos se propusieron o contribuyeron a su fijación.

Entre las limitaciones de la APO, pueden mencionarse las siguientes:

- 1- El tiempo que utilizan los jefes en la planificación es bastante, con lo cual se afirma, descuidan sus otras funciones.

- 2- Los estudio, la preparación de los recursos materiales y el adiestramiento del personal elevan los costos administrativos.

Los riesgos que implican la adopción de un sistema administrativo nuevo, trae consigo una serie de gastos que deben presupuestarse para que se lleven a cabo a su debido tiempo para asegurar la marcha segura del sistema y el éxito del mismo.

- 3- Las nuevas técnicas que se emplearán, pueden ocasionar dificultades iniciales en la gestión gerencial y, en consecuencia en la productividad puede darse la resistencia al cambio que trae consigo influencias negativas en el proceso.

- 4- La no adaptación de algunos niveles jerárquicos a las exigencias del sistema puede ocasionar desajustes en el funcionamiento del sistema.

Por razones de preparación, por inconformidad, por el condicionamiento a otras formas de trabajo, o simplemente por la natural resistencia al cambio, no se llegue a armonizar debidamente el trabajo de equipo en el avance hacia las metas. Este fenómeno puede afectar debidamente el proceso, en cuyo caso se requerirá que se ajuste la integración del personal para equilibrar el equipo y poder corregir las desviaciones y su posible reincidencia.

5- Se vuelve difícil la fijación de objetivos cuantificables en ciertas áreas empresariales o labores específicas, ya sea por su naturaleza o clases de actividad.

Por ejemplo en los trabajos de apoyo técnico cuyo esfuerzo y habilidades requeridas no son medibles como las labores creativas y de asesoría técnica.

#### D. PRERREQUISITOS DE LA APO PARA OBTENER EXITO

La experiencia de organizaciones en donde la APO ha tenido éxito máximo, ha demostrado que se deben satisfacer ciertas condiciones o prerrequisitos.

Entre estos se tienen:

- El estilo de administración más efectivo
- Claridad organizacional
- Retroalimentación sobre el funcionamiento

Está claro y es ideal el pensar que una organización satisfecerá en su totalidad cada uno de ellos. Sin embargo entre más se satisfagan estos prerrequisitos mayor será el éxito esperado del sistema APO.

#### ESTILO DE ADMINISTRACION MAS EFECTIVO

El estilo de administración que se encuentra en los sistemas de APO con mayor éxito, es el de administración

participativa, la cual es un método descentralizado y de equipo para manejar una empresa en el que a cada gerente o jefe se le confiere libertad para determinar o influenciar su labor, enmarcado siempre en los requisitos que la organización debe llevar a cabo como un total durante el período determinado.

La administración participativa requiere que el gerente y su superior convengan primero en los resultados específicos que el subordinado debe lograr y cuándo debe hacerlo, la autoridad que gozará el subordinado y los recursos que éste pueda usar. Después de lo anterior se deja solo el subordinado, dentro de un control mínimo aunque efectivo por parte del superior, para manejar su propia unidad.

#### E. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Uno de los prerrequisitos para la efectividad administrativa es, la estipulación absoluta de que todos los gerentes deben ser responsables por los resultados. Dentro de éste requisito se haya la necesidad de marcar con claridad porque tipo de resultados es responsable cada gerente, que deben ser compatibles con la autoridad que se les ha conferido.

Es decir, no puede responsabilizarse al gerente por ciertos resultados, si la autoridad que se le ha delegado no es la suficiente para llevarlo a cabo.

Cualquier desnivel que exista entre responsabilidad y autoridad por lo regular impedirá alcanzar los objetivos y un

alto grado de frustración por parte del gerente. La claridad organizacional se resume en que la estructura de la organización y las responsabilidades individuales deben ser suficientemente claras, a fin de que permitan la formación de objetivos individuales que tengan congruencia con la autoridad y responsabilidad y que, a su vez sea posible crear un sistema de información administrativa que sea congruente con la responsabilidad y autoridad individual.

#### Retroalimentación sobre el funcionamiento

La retroalimentación es un requisito vital por dos razones importantes. La primera se refiere a las necesidades de un gerente con orientación al logro. La segunda es permitir al gerente mantenerse sobre el objetivo mediante la toma de decisiones temporales y revisiones constante durante el período de tiempo considerado.

**Orientación al logro:** Entre más orientado al logro esté el gerente, más demanda impone en la retroalimentación sobre su funcionamiento, para saber que tan bien se están haciendo las cosas en todo momento, además el gerente se mostrará menos tolerante al papeleo, rutinas innecesarias y datos sin procesar. El gerente exige una mínima información datos de calidad y orientados hacia la acción de tal forma que permitan tomar decisiones y emprender la acción.



**Decisiones temporales y revisiones:** Los objetivos y planes aprobados, deben utilizarse como guías de la acción requerida durante el período para el que ha sido fijada la meta. El gerente debe saber cuando se está trabajando mal y además cuando sus objetivos no están funcionando, puesto que si no es así, no le sería posible introducir la acción correctiva y las revisiones necesarias para mantener la realidad de los objetivos y planes.

#### F. CUALIDADES DE UNA RETROALIMENTACION EFECTIVA

- Debe evaluar específicamente y con toda exactitud lo que se pretende evaluar.
- Debe incorporar los mejores aspectos de la relación de responsabilidades, en la que se suministran los datos adecuados al gerente apropiado para la toma de decisiones.
- Debe presentarse de la forma más simple, de tal forma que permita identificar rápidamente los puntos de dificultad.
- Debe prepararse y presentarse con la prontitud que sea necesaria para permitir la acción correctiva antes de que se experimente la pérdida adicional y cuando aún hay tiempo para iniciar los cursos de acción alternativos.

- Debe medir con exactitud los factores críticos de costos y de ingreso.
- Debe cumplir una doble función para la toma de decisiones: la primera es servir de guía al gerente en el momento en que se tome la decisión y la segunda es servir como control después de que se tome la decisión y se emprenda la acción.

#### G. ETAPAS QUE COMPONEN LA APO

##### ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

La etapa de la fijación de objetivos es una de las partes claves del sistema porque la tarea principal de la APO es obtener resultados, se fijan los objetivos globales de la empresa, que constituyen los planes estratégicos, es decir, las políticas que en las áreas que la alta dirección, con la colaboración del resto de los jefes, decide llevar a cabo; luego se indican los objetivos divisionales a los departamentos y los individuales, todos concurrentes a alcanzar los objetivos globales de la empresa.

Para el establecimiento de los objetivos, puede usarse el anexo No. 2.

Para determinar los objetivos se puede seguir ya sea el enfoque " de arriba hacia abajo ", o el enfoque " de abajo hacia arriba ".

## De arriba hacia abajo

Se ejemplifica, cuando al fin del año el presidente de una empresa pregunta a su vicepresidente lo siguiente:

- 1- ¿ Cuáles fueron sus logros notables durante los últimos doce meses ?.
- 2- ¿ Cuáles son los logros principales que contempla para el próximo año ?.
- 3- ¿ Se pueden medir estos logros ?, si la respuesta es si, explique como los medirá.

Luego cada vicepresidente hace las preguntas similares a su personal clave, quienes hacen lo mismo, y así sucesivamente va la cadena hasta el nivel inferior. La respuestas obtenidas forman la base para establecer los objetivos. Cada superior revisa las respuestas de sus subordinados y fija los objetivos pertinentes, con el conocimiento, entendimiento y aceptación tanto del superior como de los subordinados. Así, cada superior consulta con su superior responsable y se establecen los objetivos para el nivel superior siguiente. El proceso se repite para niveles superiores sucesivos hasta el presidente.

## De abajo hacia arriba

Inicia con el individuo manifestando sus objetivos y sometiéndolos a su respectivo superior para su modificación y mutua aprobación. A su vez, cada superior consolida y traza sus objetivos y luego los somete a su superior para discusión, modificación y mutua aprobación. El proceso continúa hasta

que el ejecutivo principal decide, en consejo con sus más importantes asociados, los objetivos de la empresa que deben ser compatibles con los planes generales de la empresa para el período, es decir, existe una jerarquía de objetivos.

Luego se proporcionan estos objetivos a los gerentes departamentales, quienes determinan los objetivos que deben lograrse en su nivel, para alcanzar el objetivo general. En seguida de haber sido aprobados por el ejecutivo principal, los objetivos departamentales se convierten en los requeridos de estas respectivas unidades y en el desempeño declarado contra el cual se medirá al gerente departamental. De manera similar, se establecen objetivos para los miembros, en cada nivel de toda la empresa.

Los objetivos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; deben ser:

- 1- Definidos con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.
- 2- Realistas, es decir que puedan logrados con cierto grado de dificultad.
- 3- Entendibles, específicos y conocidos por todos los miembros de la empresa afectada por dicho objetivo.

Según George R. Terry 50\_/ los objetivos de la administración deben fijarse con gran cuidado. Sirven más y

---

50\_/ George R. Terry, " Principios de Administración ", México, Editorial Continental 1982, pág. 157.

tienen mayor posibilidad de ser alcanzados cuando se toman en cuenta las consideraciones siguientes:

- 1) Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo.

Los que están cerca de una situación quizá conozca lo mejor lo que se pueda lograr. Cuando las personas han ayudado a formular los objetivos, tienen un fuerte compromiso de lograrlo. Además, obtienen la sensación de pertenecer y de importancia.

- 2) Todos los objetivos parciales de la empresa deben apoyar a los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos deben ser mutuamente consistentes en la organización ya que ello a lograr la unidad de esfuerzo y la compatibilidad de los objetivos. El énfasis está sobre que alcanzar, no como alcanzarlos. Lo primero es el objetivo, lo último son los medios para dar en el objetivo.

- 3) Los objetivos deben tener cierto alcance.

La gente se siente más satisfecha y trabaja mejor cuando existe un reto razonable, deseo a ejercitarse y disfrutar de una sensación de logro.

- 4) Deben ser manifestados con realidad y ser realistas.

Un objetivo, manifestado con sencillez, puede ser recordado por los encargados de cumplirlo, una condición mucho más deseable que las especificaciones detalladas y

por escrito de los objetivos. .. Deben ser realistas en vista de las restricciones tanto internas como externas que se presentan en un caso dado. El objetivo debe ser razonable para la persona encargada de su ejecución.

- 5) Deben ser contemporáneos así como innovadores.

El gerente exitoso mantiene al día sus objetivos, los revisa periódicamente y los corrige cuando cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos la decisión continuaría con el mismo objetivo. Sin embargo, en estos tiempos de rápidos cambios el no actualizar y la falta de innovación en un objetivo puede ser una posible señal de peligro para la actual administración.

- 6) Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración deben ser en número limitados.

Demasiados objetivos provocan confusión y descuido; muy pocos, permiten el desperdicio y la ineficiencia. Cuatro o cinco objetivos por miembro de la administración es el máximo. Si existen más objetivos deben agruparse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son realmente importantes y destacan indebidamente a los de menor condición.

- 7) Deben clasificarse según su importancia relativa.

Cada miembro de la empresa debe tener un valor del grado de importancia de cada uno de los objetivos que le conciernan, esto ayudará a dirigir sus esfuerzos con eficacia.

8) En cualquier empresa los objetivos deben estar en equilibrio.

Los varios objetivos no deben señalar colectivamente un exceso hacia cualquier lado de una condición principal de la empresa.

### ESTABLECER LOS OBJETIVOS EN EL GOBIERNO

En verdad, la importancia del establecimiento de objetivos no está limitada sólo a la empresa privada, sino también es importante para las organizaciones públicas. La variedad general de los objetivos en muchas organizaciones públicas es un desafío para los administradores, pero éste desafío puede superarse.

La necesidad de administrar por objetivos en el gobierno la reconoció Frederick V. Malek quien afirmó: 51\_/

" Si la rama ejecutiva del gobierno se ha de administrar efectivamente, se necesita un sistema para establecer prioridades, asignar responsabilidad por su logro, realizar un seguimiento completo, y generar una retroalimentación suficiente que permita que los programas se dirijan y evalúen desde la cima ".

El establecimiento de objetivos, como en los programas de

---

la APO, no sólo es secuencial para que los administradores de línea en las empresas sean más eficientes sino que es igualmente importante para mejorar el desempeño del personal de staff y de los administradores públicos.

Para mejorar la operación del gobierno se requiere considerar ciertos aspectos como los siguientes:

- Identificar programas ineficientes, comparando el desempeño según los objetivos establecidos.
- Aplicar los conceptos de APO para medir el desempeño individual.
- Preparar objetivos y planes a corto y largo plazo.
- Instalar controles efectivos.
- Que el diseño de la estructura organizacional sea clara en cuanto a responsabilidades y autoridad para tomar decisiones.
- Desarrollar y preparar a los funcionarios para las actividades administrativas.

#### H. EJECUCION DE PLANES

Esta etapa de la APO constituye el logro de los objetivos mediante la implementación de los planes que se han formulado para alcanzarlos. En esta etapa se desarrolla el "cómo" se llegaría a los resultados y se incluyen tanto el desarrollo de los programas como la ejecución de los presupuestos de recursos.



financieros y materiales que se requieran en el período de desarrollo del proceso.

## 1- LA PROGRAMACION

Cubre el " cómo " se alcanzarán los objetivos. Es la parte de la planificación en que se fijan los pasos que se seguirán para llegar a los resultados, para lo cual debe existir una autonomía razonable en los distintos niveles de dirección.

La programación consiste en determinar el camino o método que se va a observar en la ejecución del objetivo.

La programación permite un desarrollo ordenado y eficaz del objetivo; además proporciona valiosos hallazgos sobre la fijación de los mismos y provee información necesaria para poder presupuestar con mayor acierto los requerimientos de recursos para la ejecución. Puede decirse que la programación es la elaboración de planes de acción inmediata para ejecutar el objetivo.

## 2- LOS PRESUPUESTOS

Luego de preparados los programas cada departamento debe elaborar su propio presupuesto en donde debe calcular las erogaciones que tendrán que hacerse durante el período, para

cubrir las necesidades del elemento humano y recursos materiales, incluyendo maquinaria y equipo.

El presupuesto puede calcularse estimando el costo de las etapas o fases programadas para lograr el objetivo departamental, y la suma de todas las erogaciones dará la cifra representativa de las necesidades presupuestarias, las cuales se someterán a la consideración y aprobación de las autoridades de la empresa.

#### I. CONTROL Y EVALUACION

Dentro de esta etapa se incluyen las revisiones periódicas que consisten en comparar los resultados que se están obteniendo con las metas que se han fijado para cada período; esto da lugar a la corrección de los planes; por medio de la retroalimentación del proceso.

Como parte inseparable de la planificación, el control permite evaluar al final del período, si los objetivos que se fijaron han sido alcanzados. Esta evaluación, sirve para determinar si la ejecución fue eficiente o no, averiguar donde exhibieron las debilidades y las fortalezas del sistema y formular las medidas y/o decisiones que se deberán tomar para evitar los aspectos negativos del presente en el siguiente período. Además el control da la base para fijar objetivos nuevos o adecuar los del período inmediato anterior a las

exigencias o circunstancias actuales y en ésta forma sentar las bases para reiniciar el ciclo.

El control es la interpretación de la información de fuentes tanto internas como externas, de tal suerte que pueda tomarse acción correctiva o remediar a fin de alcanzar los objetivos deseados.

Hay acuerdo entre los estudiosos de la gerencia en relación con los tres pasos del proceso de control:

#### 1- Establecimiento de normas o estándares de ejecución

Define el estado deseado de equilibrio. Los estándares son definiciones de los objetivos de una organización, pero debe recordarse que los objetivos son también dinámicos, pueden cambiar, y de hecho ello ocurre con frecuencia.

#### 2- Medición de la ejecución actual en relación con los estándares establecidos.

Requiere que la información sea procesada e interpretada por alguien, para que se pueda extraer una conclusión respecto de la posición presente, o de la ejecución relativa a la posición deseada, tal como está definida por los estándares. La información usada en la medición no está limitada sólo a los datos financieros que reflejan la condición económica, sino que

también incluye informes sobre la calidad del producto, el monto del inventario, la moral del personal o aún el juicio intuitivo de un gerente en el sentido de que no todo va bien.

### 3- Toma de la acción correctiva o remedial

El propósito de ésta es situar la ejecución en línea con los estándares predeterminados, requieren la toma de decisiones ejecutivas y un reacondicionamiento de los recursos de la empresa.

El proceso de APO se presenta en forma esquemática en la fig. 7 según Reyes Ponce Agustín. 52\_/

## J. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA APO

Las fases del proceso administrativo ( Planeación, Organización, Dirección y Control ), no se dan en las actividades empresariales, en el orden en que han sido mencionadas, sino en diversos órdenes y en distintos tiempos y unidades.

---

52\_/ Reyes Ponce, Agustín " Administración por Objetivos ", México, Editorial Limusa, 1977, Pág. 62.

PROCESO DE LA APO

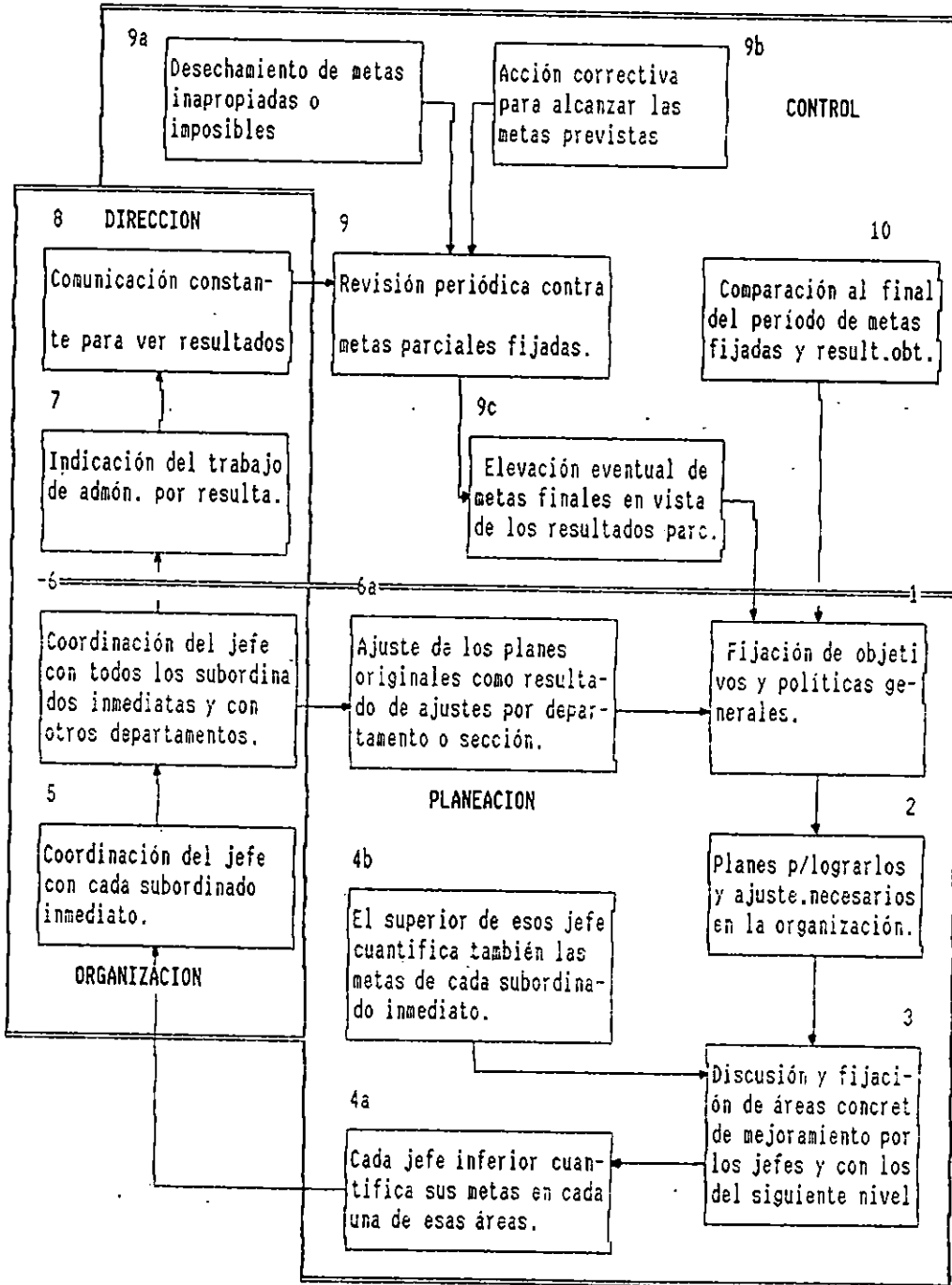


Fig. 26 Según Agustín Reyes Ponce 53\_

Las fases del proceso administrativo son los instrumentos fundamentales de la APO y es en ellos donde descansa su técnica.

La APO toma en cuenta las limitaciones existentes en el tiempo, el medio y en los otros factores que entran en juego en las labores empresariales, y, en función de ellos, fija los objetivos y los tiempos en que se deben ir alcanzando, con cuya finalidad pone énfasis en dos fases, no descartando las otras: la planificación y el control.

Las otras funciones ( la organización y la dirección ), se conjugan y combinan durante el proceso para formar la estructura que sirve de base para lograr los resultados deseados. No se debe perder de vista que la APO no es un sustituto del proceso administrativo, sino que descansa en el dinamismo de las primeras dos fases y en la flexibilidad de las últimas, por lo que la APO gira alrededor de las funciones administrativas.

En conclusión, la APO hace énfasis en la orientación, en el enfoque, en el modo de pensar en el futuro y en como lograr y controlar los resultados que se persiguen. Su planteamiento filosófico está orientado a los objetivos que se quieren alcanzar y a las técnicas empleadas para ello.

### K. LA PLANEACION EN LA APO

La planeación es el corazón, es la parte vital de la APO, puede decirse que esta etapa junto con la de control constituyen las bases del sistema.

La planeación permite aclarar el futuro hacia donde se quiere dirigir la marcha de la empresa. Descansa en la selección de alternativas visualizadas en lapsos mayores o menores de tiempo. Las decisiones que se toman con base en esas alternativas, constituyen los objetivos del sistema. La APO da interés precisamente a los objetivos, que son el corazón de la planificación y por lo tanto del sistema.

En la APO existen dos clases de planes que son: los estratégicos y los operativos. Los estratégicos corresponden al nivel superior de la administración y están referidos a los objetivos globales de la empresa, son las políticas de largo y corto plazo. En cambio los planes operativos detallan los objetivos divisionales y departamentales para el corto plazo.

Los planes estratégicos definen las políticas empresariales en el corto y largo plazo, en tanto que los planes operativos buscan desarrollar los objetivos anuales o periódicos en que se dividen las políticas. Las políticas se reformulan cada año, y para los próximos cinco años, si los planes son quinquenales.

Los planes estratégicos se preparan en la cúpula de la organización con la participación del staff. Los planes operativos se estructuran en cada división o departamento, a la

luz de las políticas dictadas por las altas autoridades.

### L. LA ORGANIZACIÓN EN LA APO

Se hace necesario revisar algunos aspectos relevantes de la organización para la APO, antes de implementar el sistema.

Es importante revisar las funciones y los objetivos de la empresa en su conjunto y de cada una de las unidades que la integran; para confirmar y hacer un análisis crítico de los roles y misiones asignadas a fin de evitar las siguientes desviaciones:

- 1- Duplicación de funciones que conlleva al desperdicio del elemento humano y de los recursos.
- 2- Descuido de labores relevantes por no asignarlas a una unidad determinada, creyendo o suponiendo que alguien las está realizando.
- 3- Descoordinación en las operaciones en las distintas unidades de la organización.
- 4- Falta de concordancia entre las diversas clases de trabajos y los objetivos globales de la empresa.

**Descentralización:**

El ejercicio amplio o restringido de la delegación constituye el elemento fundamental para calificar a una



dirección como centralizada o descentralizada.

Una dirección es centralizada cuando hace poco uso de la delegación y, por el contrario, es descentralizada, si emplea con amplitud la delegación.

En términos generales, puede afirmarse que cada responsabilidad ha de corresponderse con una autoridad que tenga la misma extensión. A cada delegación de responsabilidad ha de corresponder automáticamente la delegación de una cantidad equivalente de autoridad. El concepto, en su expresión general, se hace de difícil definición en la práctica, a medida que se desciende del nivel jerárquico. Es evidente que una aplicación extrema y mecánica del principio llevaría a la anarquía de la empresa y, consecuentemente, es preciso buscar un equilibrio entre la oportunidad de realizar una máxima responsabilización a los diversos niveles y la conveniencia de limitar la misma responsabilización.

Para la APO, la tendencia que conviene en materia de autoridad, es la que persigue una adecuada y eficaz descentralización. Es obvio que en un sistema altamente participativo, los jefes reciben una buena dosis de autonomía para la toma de decisiones en sus respectivas áreas. Este hecho es motivador para los niveles de dirección afectados por el sistema, puesto que la persona se siente que realmente constituye una pieza valiosa, dentro de la organización.

## M. LA DIRECCION EN LA APO

La importancia de ser dirigente, jefe o líder, radica en lograr que el grupo, bajo su carga oriente su voluntad, inteligencia, esfuerzos y técnicas hacia la obtención de los objetivos fijados a su unidad y, en ésta forma, contribuir a conseguir los objetivos empresariales pre-fijados. Esta función de dirección, es la que genera movimiento en todas las partes del sistema de la APO, y lo hace dirigiendo por la ruta que conduce a los resultados apetecidos. Para esto el líder debe dirigir, motivar y comunicarse con sus superiores, colaboradores y subordinados, lo difícil de la dirección es integrar al personal con armonía y coordinación entre sí con las otras fases del proceso administrativo.

### **Motivación**

Por medio de la motivación, los objetivos y la empresa despiertan interés y entusiasmo en la gente, para que realice las tareas que la dirección quiere que se lleven a cabo.

La APO da participación y consulta administrativa, permite una conveniente descentralización organizativa, capacita y adiestra, por lo que en toda su extensión es una escuela de desarrollo profesional, además permite realizarse y ser reconocido, enriquece el trabajo en toda su profundidad, con lo

cual se tienen además, bases ciertas y objetivas para medir el rendimiento y el aprovechamiento de los sujetos, con distintos fines, incluyendo la adecuada administración de salarios y sueldos, haciéndolo en forma justa, en función de la valoración del desempeño.

### Comunicación

"Es un proceso a través del cual una persona intenta compartir con otra u otras el significado de una o varias ideas, por medio de la transmisión de mensajes simbólicos".<sup>54/</sup>

Como lo menciona el concepto, las partes fundamentales de la comunicación son:

- 1- La gente que intervienen para que pueda existir.
- 2- Las ideas que se quieren transmitir.
- 3- Los símbolos que se utilizan: letras, números, palabras, etc.

La comunicación es de gran importancia para la dirección, por cuanto sin la transmisión de las decisiones que se adopten, no es posible movilizar el proceso administrativo. La APO permite que la gente exprese sus deseos, inquietudes y objetivos.

---

<sup>54/</sup> Stoner, James Management, Inglewood Cliffe, New Jersey, 1978, Pág. 467.

La comunicación es un medio; no un fin que proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros de la organización, ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control.

George R. Terry plantea la existencia de cinco tipos de comunicación administrativa: 55/

**1- Comunicación Formal:**

Sigue la cadena de mando de la organización formal.

**2- Comunicación Informal:**

Comúnmente conocida como rumor o telégrafo secreto. La mayoría de los gerentes la emplean para complementar a la comunicación formal. Lo hacen descubriendo la forma en que opera la comunicación informal dentro de su organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando informes constructivos para que ésta se maneje.

**3- Comunicación No Formal:**

Existe debido a condiciones fortuitas de la organización formal que provocan un comportamiento no anticipado. Es decir la misma organización tiende a generar un comportamiento no anticipado. La comunicación no formal:

---

55/ George R. Terry, "Principios de Administración", México, Editorial Continental, 1982, Pág. 200.

es efectiva, casi siempre existe en grandes grupos que trabajan juntos y tiende a ser continua y permanente.

#### 4- Comunicación Técnica ( Información técnica ):

Es la que la emplea la gente que trabaja en la misma área.

Esté tipo de comunicación es especializada, efectiva y un tanto limitada.

#### 5- Comunicación de Procedimientos y Reglas:

Por lo general se establece en el manual de la organización en particular. Informa respecto a las políticas y reglas y cuando son aplicables.

### Liderazgo

El líder ejerce influencia sobre las personas de su grupo, para que realicen las tareas asignadas de acuerdo a la forma que el les indica de como deben llevarse a cabo; para esto, el líder dispone de una autoridad que es diferente en los distintos niveles organizativos.

La importancia del líder estriba en que con el grado de autoridad conferido, dirige a sus subordinados hacia el logro de los objetivos empresariales, manteniendo el entusiasmo y la moral en alto.

El líder que alcanza el éxito es aquel que cada tipo de problema o situación, aplica el estilo de liderazgo adecuado. La conducta ideal debería conducir a alcanzar el objetivo o la

meta buscada, en forma efectiva.

#### N. EL CONTROL EN LA APO

La importancia del control radica, en que a través de su aplicación, se comprueba si los planes han sido alcanzados o se están ejecutando tal como se había previsto y si se están logrando los resultados especificados por medio de los objetivos correspondientes.

La función del control en la APO, está orientada hacia la verificación de que los esfuerzos que se hacen están orientados a convertir los objetivos en resultados.

#### PUNTOS Y ESTANDARES DEL CONTROL

El establecimiento de estándares proporciona los puntos de referencia para medir el desempeño real o esperado. Los puntos que se seleccionen para el control, deben tener la característica de ser decisivos.

La habilidad para elegir puntos críticos de control es una de las artes de la administración, puesto que un control sólido depende de ellos; y al respecto se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿ Que aspectos reflejan mejor las metas en mi departamento ?, ¿ Que aspectos mostrarán mejor los casos en donde no se están logrando las metas ?, ¿ Que es lo que permite

medir con mayor efectividad las desviaciones críticas ?, ¿ Que puntos me informarán quien es responsable de cualquier falla ?, ¿ Cual será el costo mínimo de los estándares ?, ¿ Para cuales estándares existe información disponible y económica ?.

Todos los objetivos, las metas de muchos programas de planeación, todas las actividades de estos programas, todas las políticas, todos los procedimientos y todos los presupuestos se convierten en estándares que permiten medir el desempeño real o el esperado. En la práctica, los estándares tienden a ser de los tipos siguientes:

- Estándares Físicos:

Se refieren a mediciones no monetarias y son comunes en el nivel de operación en el que se utiliza mano de obra y materiales, en la prestación de servicios y en la fabricación de productos. Los estándares físicos pueden reflejar calidad y el desempeño cuantitativo. Ejemplos: horas de mano de obra por unidad de producción, las unidades de producción por hora-maquina, dureza de los baleros, etc.

- Estándares de Costos:

Se refieren a medición monetaria y, al igual que los estándares físicos, son comunes al nivel de operación. Ejemplos: costos de mano de obra por unidad o por hora, costos de materiales por unidad, los costos por reservación en

aviones.

- Estándares de Capital:

Son diversos estándares que surgen de la aplicación de ediciones monetarias a artículos físicos. Pero se refieren a la inversión de capital de la empresa, más que a los costos de operación y, por lo tanto, se relacionan más con el balance general que con el estado de pérdidas y ganancias. Ejemplos: rendimiento sobre la inversión, inversiones fijas a inversiones totales, efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar, etc.

- Estándares de Ingresos:

Surgen de la asignación de valores monetarios a las ventas. Ejemplos: ingresos por pasajeros y por milla en autobuses.

- Estándares de Programas:

Se puede asignar a un administrador la tarea de instalar un programa de presupuesto variable, para seguir el desarrollo de nuevos productos, o un programa para mejorar la calidad de una fuerza de ventas. Aunque posiblemente sea necesario aplicar juicios subjetivos para evaluar el desempeño del programa, sus tiempos y otros factores pueden utilizarse como estándares objetivos.



### - Estándares Intangibles:

Los estándares que no se expresan en forma de medida física o monetarias son más fáciles de fijar. Muchos controles de administración que se refieren a relaciones interpersonales, deben continuar basándose en estándares intangibles; en juicios, en ensayo y error e inclusive, en ocasiones, en burdas aproximaciones.

### 0. IMPLANTACION DE LA APO

No hay una fórmula común que se aplique a todas las empresas con el fin de introducir en su administración el sistema de la APO. En el caso de las empresas nuevas, lo ideal sería si así lo desean; nacer con la APO incorporada a ellas desde su inicio. En el caso de las empresas que ya se encuentran funcionando, deberían buscar una alternativa adaptadas a sus cualidades particulares, debido a que poseen diversa naturaleza, diferente tamaño, distinta organización y otras características que hacen diferente a una empresa con otra.

Mucho éxito de la implantación se basa en dos decisiones mayores que preceden a la implantación y son: ¿ Se tiene claro y se entiende de lo que se trata la APO realmente ?, ¿ Verdaderamente se quiere implantar en la empresa o institución ?. El gerente y también su estado mayor, llevarán a cabo un

completo y exhausto análisis antes de tomar estas decisiones críticas. Su análisis requerirá darle respuestas definidas a preguntas importantes como las siguientes:

- 1- ¿ En realidad entendemos la importancia que tendría la APO en nuestra organización ? ¿ Entendemos cómo funciona ?.
- 2- ¿ Es adecuada la APO para nuestra organización y estamos dispuestos a dedicarle el tiempo y esfuerzo necesario para hacerla efectiva ?.
- 3- ¿ Hemos cumplido con los tres prerrequisitos principales: Atmósfera administrativa adecuada, claridad organizacional y un efectivo sistema de información administrativa ?, de no ser así ¿ Podemos cumplir con ellos antes de la implantación ?..
- 4- ¿ Es este el mejor momento ? ¿ Las operaciones son tan inestables en la actualidad que se presentarían muchas distracciones en el esfuerzo combinado que se requiere ?  
¿ Se contara con tiempo ejecutivo y administrativo suficiente ? ¿ Sería mejor otro período ?.
- 5- ¿ Por que la queremos ? ¿ Que hará por nuestra organización ?
- 6- ¿ Estamos seguros de lo que estamos involucrando y nos sentimos completamente comprometidos para hacer que la APO funcione en nuestra organización ? Sólo si puede responderse afirmativamente a esta pregunta, sin reserva, debe una organización proseguir con la etapa de

implantación.

Existen tres métodos que son los que más se utilizan para la implantación de la APO:

- 1- Un nivel cada vez
- 2- Un sólo departamento
- 3- Todos los niveles a la vez

La finalidad de estos métodos es llegar a transformar las pautas administrativas actuales en el sistema APO, y para ello se analizará cada uno de los métodos indicados. Los dos primeros son de implementación global diferida y el último es de transformación inmediata.

#### 1. UN NIVEL A LA VEZ

Este método consiste en introducir el sistema por escala jerárquicas, comenzando por el nivel superior, luego pasando al nivel intermedio y, por último el nivel inferior; de esta manera se implanta el sistema APO en toda la organización.

#### VENTAJAS

- a. Existe mayor y mejor apoyo al sistema APO por la amplia participación ejecutiva.
- b. La definición de los objetivos del superior, facilita la definición de los objetivos del subordinado.
- c. El marco de referencia empresarial es completo desde el inicio.

## DESVENTAJAS

- a. Puede afectarse, la creatividad y motivación de los objetivos subordinados, por la influencia de los superiores sino se logra una amplia participación de los ejecutivos de niveles inferiores.

## 2. UN SOLO DEPARTAMENTO

Consiste en seleccionar una sección, departamento o división, para que sirva de muestra sobre lo que es, cómo se hace y que se logra con la APO; con el fin de que interese a las demás unidades donde se implantará el sistema. Se trata de vender la idea para adquirir experiencia y motivar, no importando las leves desventajas que se deriven.

## VENTAJAS

- a. La implementación es menos complicada debido a que son menos objetivos, se planifica menos y se trabaja con menos gente.
- b. Los costos son menores.
- c. Constituye el ejemplo para las otras secciones, divisiones o departamentos, para ver como opera el sistema, motivar a los participantes del departamento seleccionado, y a los demás miembros de la organización.
- d. Es útil para analizar la magnitud de la separación de los objetivos empresariales, con los que sería beneficioso

iniciar el sistema.

- e. Ayuda a la formulación y prueba de patrones o estándares que pueden servir en la fase de control al implementarse en otras áreas.

#### DESVENTAJAS

- a. No permite la evaluación integral del efecto de la APO en variables vitales para la empresa tales como: el patrimonio, las utilidades, los activos de operación, etc.
- b. La planificación es mínima y parcial, por lo que la organización no se beneficia en su totalidad de esta.
- c. No se asegura la eficiencia de la unidad donde se implanta, debido a que sus interrelaciones funcionales no corresponden con las otras unidades, porque no operan bajo el sistema planificado de la APO.

### 3. TODOS LOS NIVELES A LA VEZ

Todos los niveles y su unidades componentes, se incorporan al sistema en forma integral y definitiva desde su inicio. Aunque este método puede dar resultados halagadores, su implementación es más delicada ya que exige conocer colectivamente los diferentes niveles de dirección:

#### VENTAJAS

- a. Permite establecer políticas integrales para toda la organización y la planificación es global.

- b. Permite la evaluación de variables vitales a nivel de toda la organización.
- c. Brinda la oportunidad de enriquecer el trabajo de cada puesto directivo; lo que motiva efectivamente a todos los dirigentes.

#### DESVENTAJAS

- a. Existe el riesgo de retardar el éxito del programa sino ha existido una etapa previa de capacitación, adiestramiento, motivación e información.
- b. La resistencia al cambio de algunas áreas, puede incidir negativamente en la ejecución y coordinación.
- c. El tiempo que se necesita para el logro del cambio de mentalidad a la técnica de la APO, es prolongado.

Todos los métodos planteados anteriormente son buenos, pero en una empresa mediana o grande, no es conveniente adoptar un mecanismo complicado como el método 3, que exige un grado de compromiso muy grande de todas las partes (dirigentes y dirigidos), encaminado a obtener resultados favorables, y si se agrega además todo el período de preparación que ambos requieren, con los costos que implican; se llega a reflexionar mucho antes de decidir.

La APO es un sistema en el que hay que invertir tiempo y dinero, no se logra en un abrir y cerrar de ojos.

El método 2 es menos complicado, más barato y más seguro si se logra convencer a los integrantes de la organización, de los beneficios que ofrece la APO. Se puede alcanzar con

riesgos menores el objetivo de administrar bajo el sistema APO. Es aconsejable en este caso no escoger unidades o áreas conflictivas.

Un resumen de los métodos de implantación de la APO aparecen en la fig. 27.

RESUMEN DE LOS METODOS PARA LA IMPLANTACION DE LA APO

Características	M E T O D O		
	Un nivel cada vez	Un sólo depart.	Todos iguales
Descripción General	La implantación tiene lugar en un nivel solamente, comenzando en el nivel superior. A cada nivel se dedica seis meses a un año antes de pasar al siguiente nivel.	Un sólo departamento que sirve como muestra para llevar una prueba piloto a fin de decidir si debe o no extenderse la APO a otros departamentos.	Todos los niveles de administración se consideran como un sólo grupo y la APO se implanta a la vez para todo el grupo.
Tipo de organización a la cual es apropiada	Una grande con muchos gerentes y niveles de administración. Muchos servicios geográficamente dispersa. Muchos grupos de cliente productos o servicios no integrado.	Sea grande o pequeña y cualquier tipo, pero más frecuente a las más grande, con muchas operaciones diversas.	Organizaciones chicas. Pocos gerentes pocos niveles líneas de servicio integrada geográficamente concentradas
Tipo de gerencia a la cual es apropiada	Se da énfasis al crecimiento a largo plazo. Metódicas Conservadora No orientada a objetivos	A menudo casada con el pasado. Tarda para intentar nuevos métodos.	Trabajo de equipo Grupo homogéneo. Orientada a los objetivos

Fig. 27 Guía para determinar un método de implantación.

## VI. EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

### 6.1 APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

La aplicación de los modelos de gestión tienen que basarse en un proceso sistemático, en este caso se hace referencia a la conceptualización del diseño de los modelos en la cual se exponen los elementos considerados para su desarrollo y su selección. Es necesario conocer la problemática general de la empresa o su situación actual para poder saber qué puntos claves habría que atacar. Para esto se plantea la necesidad de realizar un autodiagnóstico en base a la autocrítica gerencial y personal con la mentalidad que ésta no considere sentimentalismos por parte del mismo.

Después de haber realizado un autodiagnóstico empresarial se debe tener presente que la aplicación de los modelos obedece a un cambio de alguna manera, para lo cual se debe estar preparado. Una de las amenazas más grandes que existen en este caso es la resistencia al cambio; pues la ejecución es básicamente un proceso de cambio. La resistencia puede tomar diversas formas, entre estas se puede citar: sabotajes a la maquinaria de producción, el ausentismo, falta de cooperación, o la presentación de quejas infundadas.

Es necesario un cambio de mentalidad que se origina en la gerencia y ésta la transmite a las demás personas de todos los niveles. En estas condiciones es posible aplicar los modelos



en una forma eficiente y efectiva teniendo en cuenta las fases del proceso administrativo y el enfoque del sistema. Ver fig. siguiente:

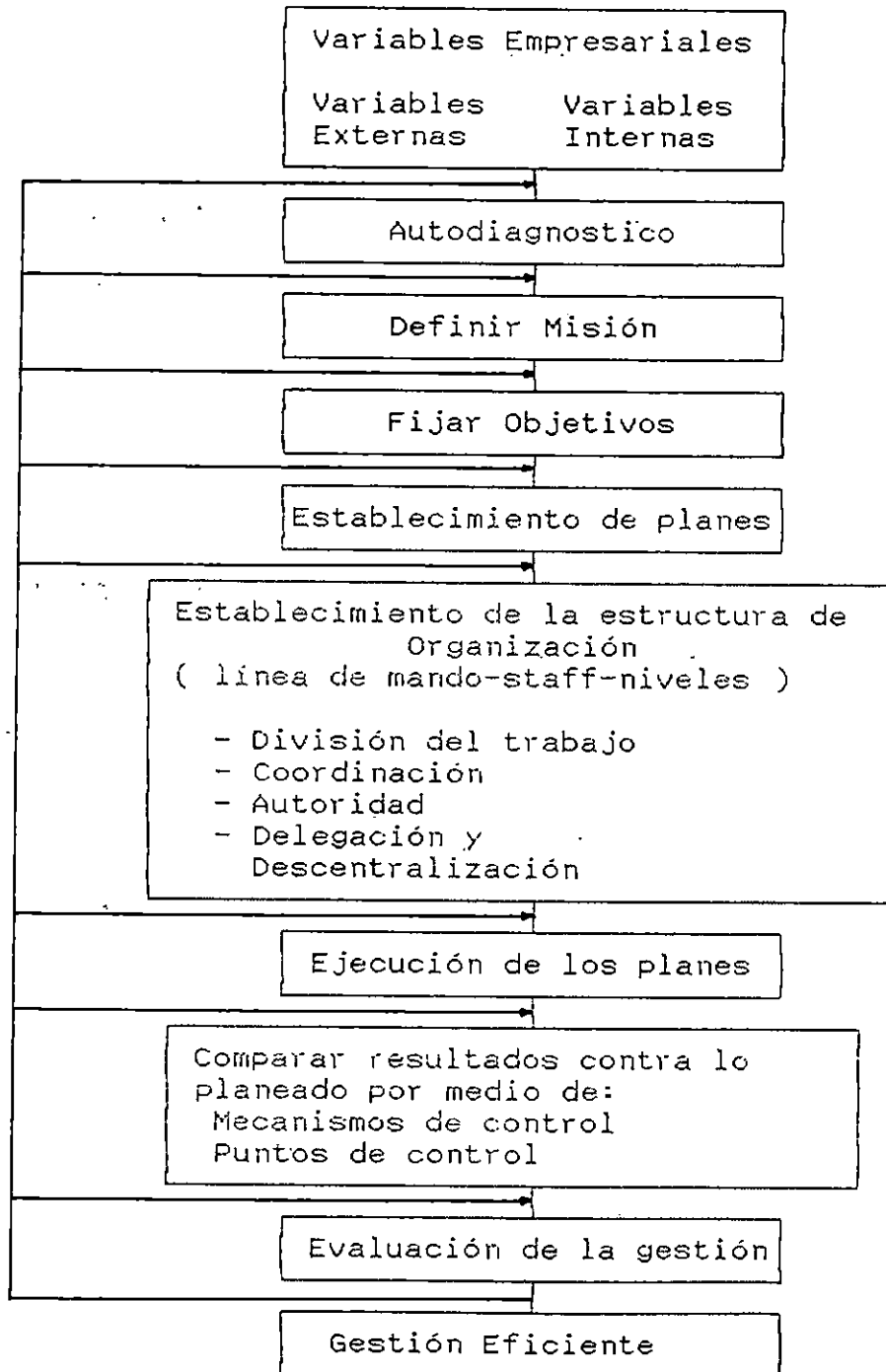


Fig. 28 Estructura para la aplicación de los modelos

### APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION

#### FASES DEL PROCESO

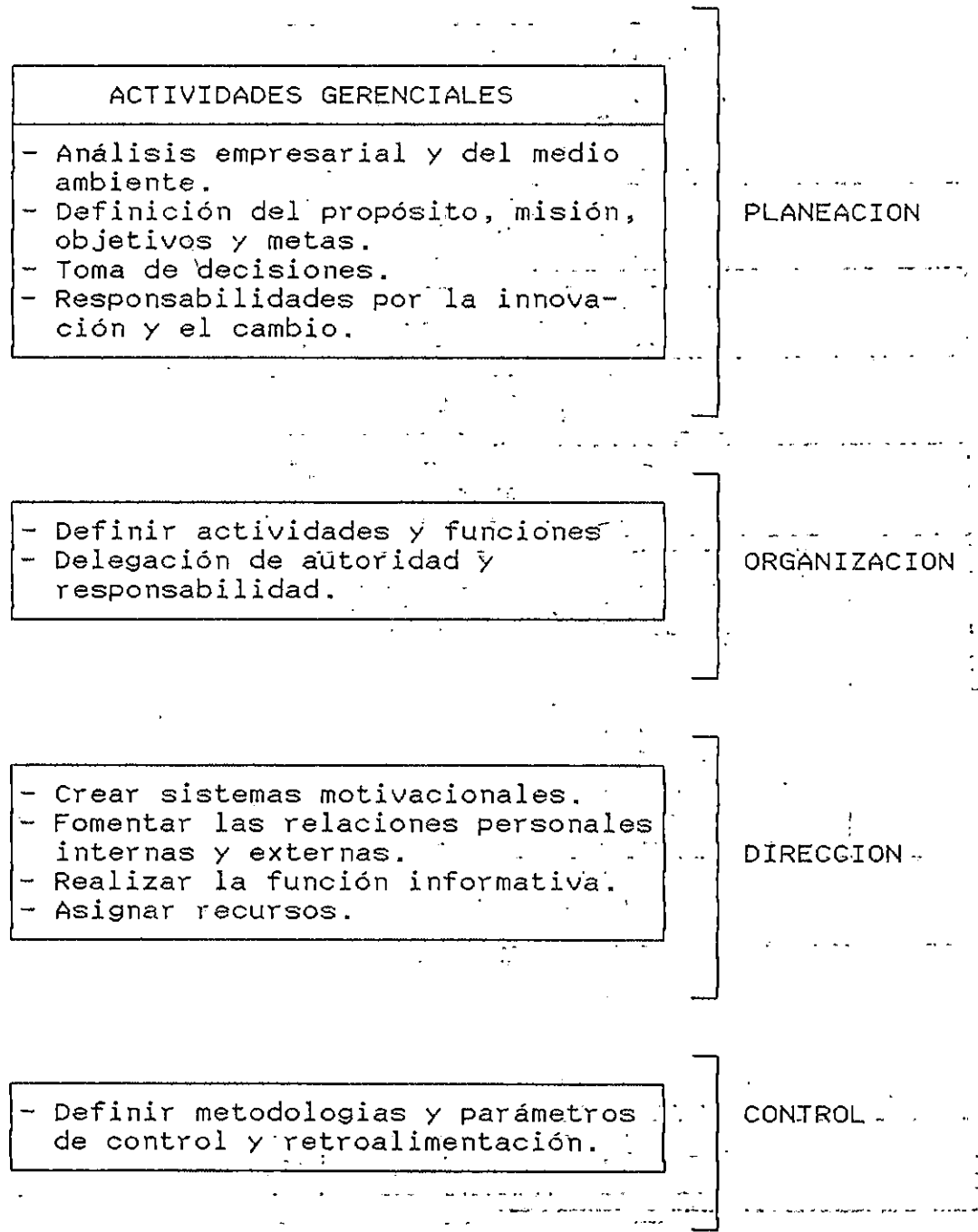


Fig. 28 Estructura para la aplicación de los modelos.

### 6.1.1 AUTODIAGNOSTICO

El objetivo es conocer en una forma general y práctica los puntos débiles y fuertes de la empresa, considerando el análisis del ambiente externo con sus variables así como también las partes del proceso administrativo.

Conociendo la situación actual de la empresa o institución se puede reducir en gran parte la incertidumbre que pueda existir a la hora de fijar la misión empresarial la cual sirve de base para realizar la gestión del proceso administrativo que se origina con la planeación y esta en la fijación de los objetivos:

Con el autodiagnóstico planteado se puede conocer en una forma rápida las oportunidades y amenazas externas así como también las debilidades y fortalezas internas de la empresa y con esto hacer un listado de las mismas ( ver análisis DOFA en el modelo de Gerencia Estratégica ).

Como éste autodiagnóstico se ha diseñado de manera que pueda ser utilizado por cualquier empresa o institución, independientemente del tamaño y al sector que pertenezca, entonces es necesario que el gerente o encargado de éste análisis tenga en cuenta las características propias y las diferencias individuales de su empresa o institución.

EL objetivo de éste autodiagnóstico es el de ayudar a identificar interrelaciones y factores internos y externos

Las respuestas positivas o negativas indicarán fortalezas o puntos fuertes dentro de la empresa ó viceversa.

El diseño de este cuestionario constará de dos partes, en la primera se analizará el funcionamiento interno de la empresa o institución, basándose en las fases del proceso administrativo, en la segunda parte se evaluará la interrelación con el ambiente externo.

#### PLANEACION

- 1) ¿ El modelo de administración utilizado satisface las expectativas de planeación de su empresa o institución ?.
- 2) ¿ Tiene claro a la actividad a que se dedica la empresa o institución ?.
- 3) ¿ Existen metas y objetivos bien definidos ?.
- 4) ¿ Se cuenta con un proceso de presupuestación y programación efectivo ?.
- 5) ¿ Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de éstas ?.
- 6) ¿ Cuando se desarrolla el plan general, se establecen también planes alternativos ?.
- 7) ¿ Existen períodos de planeación ya definidos ?.
- 8) ¿ Se han identificado los elementos claves para la toma de decisiones ?.
- 9) ¿ Se hace uso de una metodología sistemática para el

proceso de planeación ?.

- 10) ¿ Se elaboran planes específicos para las áreas con que cuenta la empresa o institución ?.
- 11) ¿ Conoce el personal los objetivos, metas, estrategias y políticas de su empresa o institución ?.
- 12) ¿ Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento ?.
- 13) ¿ Existe información del rendimiento obtenido en años anteriores ?.
- 14) ¿ Se le da la debida importancia al medio exterior a la empresa antes de desarrollar el plan ?.

#### ORGANIZACION

- 1) ¿ Existe organigrama en su empresa o institución ?.
- 2) ¿ Evidencia el organigrama la estructura más conveniente para la empresa o institución ?.
- 3) ¿ Se respeta el principio de unidad de mando reflejado en el organigrama ?.
- 4) ¿ Se cuenta con documentos en donde se encuentre la descripción escrita de los cargos y funciones ?.
- 5) ¿ Cumple el personal con los requisitos del puesto ?.
- 6) ¿ Están agrupadas las actividades similares en el organigrama?.
- 7) ¿ Están bien definidas las líneas de autoridad -

responsabilidad ?.

- 8) ¿ Está adecuadamente delegada la autoridad ?.
- 9) ¿ Están todas las actividades específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas ?.
- 10) ¿ Se revisa periódicamente la estructura de la empresa o institución y el manual de organización ?.

#### DIRECCION

- 1) ¿ Es favorable el estado de ánimo del personal ?.
- 2) ¿ Hay satisfacción con el trabajo ?.
- 3) ¿ Se estimula la creatividad ?.
- 4) ¿ Son bajas las tasas de ausentismo y rotación ?.
- 5) ¿ Existen canales de comunicación recíprocas ?.
- 6) ¿ Son buenos líderes los gerentes de la organización ?.
- 7) ¿ Existen programas de capacitación para el personal ?.
- 8) ¿ Existe respeto y confianza mutua entre gerentes y personal?.
- 9) ¿ Son limpias y seguras las condiciones de trabajo ?.
- 10) ¿ Se cuenta con un programa de igualdad de oportunidades?.
- 11) ¿ Se cuenta con un buen sistema de sanciones y recompensas?..
- 12) ¿ Armoniza la coordinación de la acción con relación a las actividades de grupo ?.
- 13) ¿ Se procura la coordinación de las fases administrativas?.

14) ¿ Se proporciona una supervisión efectiva ?.

## CONTROL

- 1) ¿ Se cuenta con un sistema efectivo de control financiero?.
- 2) ¿ Posee la organización un control de productividad ?.
- 3) ¿ Tiene la empresa o institución un sistema efectivo de control de inventarios ?.
- 4) ¿ Posee un sistema efectivo de control de gastos ?.
- 5) ¿ Tiene un efectivo sistema de control gerencial ?.
- 6) ¿ Hace uso del computador para el uso de los sistemas de control ?.
- 7) Se cuenta con ayudas correctivas oportunas cuando surgen desviaciones ?.
- 8) ¿ Los sistemas de control utilizados son rápidos, exactos y concienzudos ?.
- 9) Los sistemas de control utilizados permiten detectar las desviaciones antes de que finalicen las actividades ?.
- 10) ¿ Con los sistemas de control usados se tiene una buena medición del desempeño ?.
- 11) ¿ Se realiza una comparación del "desempeño" con el estándar?.

**AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA****A - Proveedores**

- 1) ¿ Se conocen nuevas fuentes de abastecimiento de materiales ?.
- 2) ¿ Existe buena disponibilidad de materiales que se utiliza ?.

**B - Clientes**

- 1) ¿ Tiene identificado quienes son los clientes de la empresa ?.
- 2) ¿ Se ha realizado algún estudio del mercado ?.
- 3) ¿ Existe lealtad de parte de los clientes ?.
- 4) ¿ Está adecuada la calidad a las exigencias del mercado?.
- 5) ¿ Se ofrece un buen servicio ?.
- 6) ¿ Los precios de venta ofrecidos, son competentes ?.

**C - Competidores**

- 1) ¿ Se conoce la participación que se tiene en el mercado?.
- 2) ¿ Se ha investigado cuales son los competidores mayores?.
- 3) ¿ Se conocen a los competidores menores ?.



4) ¿ Se han estudiado los competidores extranjeros ?.

5) ¿ Subestima o desestima a sus competidores ?.

#### D - Gobierno

1) ¿ Se analizan las leyes que han sido impuestas ?.

2) ¿ Existen ayudas que ofrece el Gobierno al tipo de empresa o institución al que pertenece ?.

3) ¿ Se analizan los cambios económicos por políticas gubernamentales ?.

#### E - Sociedad

1) ¿ Controla y predice la empresa o institución las tendencias sociales, económicas, políticas y ambientales?.

#### F - Tecnología

1) ¿ Se cuenta con procesos, plantas y equipos que permitan optimizar recursos ?.

2) ¿ Se han estudiado los nuevos productos y los sustitutos?.

### 6.1.2 DEFINIR LA MISION EMPRESARIAL

La misión empresarial representa la tarea o actividad

básica de la empresa. Es un compendio de la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos.

Realizado el autodiagnóstico ya se han identificado:

- ¿ Quiénes son los clientes de la empresa ?;
- ¿ Cuáles son los productos o servicios más importantes ?;
- ¿ Quién es nuestra competencia ?;
- ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa ?;
- ¿ Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?.

En los modelos desarrollados anteriormente, se plantea principalmente lo siguiente:

a) Modelo de Gerencia Estratégica.

Este modelo plantea que se debe de identificar como primer paso la misión empresarial actual y con ellos también cuales son los objetivos que se persiguen y con que estrategias (Ver Fig. 1). La identificación y fijación de la misión pertenece a la etapa de formulación de la estrategia del modelo.

b) Modelo de Administración por Objetivos.

Antes de definir lo que es la misión empresarial, la APO presenta cuatro fases anteriores a ésta y son las siguientes:

- 1- Lograr el apoyo de la alta gerencia o cúpula superior.

Esta es la primera fase del sistema de Administración por Objetivos y se considera como la condición principal imprescindible para el éxito del

sistema. Independientemente del tamaño, complejidad o recursos de la empresa es imperativo que los ejecutivos del nivel superior estén convencidos de los beneficios y bondades del sistema, para que puedan proporcionar un clima de confianza a todos los niveles de la organización.

Para que la alta dirigencia brinde del apoyo sólido al sistema APO; ésta debe analizar cuál es su finalidad, ¿qué quiere lograr?, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes que le impiden o ayudan a cumplir sus objetivos?. Luego de efectuado éste análisis, se podrá tener una idea clara y real de lo que es actualmente la empresa o institución; en éste momento la empresa o institución está clara y consiente de la necesidad y conveniencia de la implementación de la APO.

Luego lo que se busca, es el apoyo de los ejecutivos del más alto nivel; para esto, la alta dirigencia debe informar en forma verbal y/o escrita del acuerdo de implementar la APO y sobre las fechas en las que empezará su implementación.

## 2- Capacitar al equipo de ejecutivos.

Esto se vuelve necesario para lograr el apoyo de estos, y además para que tengan conocimientos sólidos sobre conceptos, filosofía y procedimientos de la APO y puedan transmitirlos a los demás niveles de la organización.

Esta capacitación puede realizarse de dos formas:

a- Si en la empresa o institución se cuenta con personal que conoce perfectamente el sistema APO, puede montarse un seminario y dotar de abundante literatura a los participantes.

b- Asesoría externa y seminarios de capacitación.

### 3- Análisis del clima organizacional.

Se refiere al análisis del ambiente interno de la organización, que comprende la clara definición de las funciones de cada unidad o puesto de trabajo, y la existencia de armonía entre los miembros que la integran.

La importancia de este análisis radica en que la amplia participación del recurso humano en la definición y cumplimiento de las metas, se logra únicamente dentro de un clima organizacional adecuado. De lo contrario, el aplicar la APO en un clima organizacional enfermizo, la llevará a un rotundo fracaso.

El clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Para el análisis del clima organizacional, se recomienda hacer uso de consultores externos puesto que estos, no están influenciados ni presionados por los factores internos existentes.

4- Capacitar a mandos medios, personal administrativo y operativo.

Es necesario capacitar a estos niveles de la organización sobre el funcionamiento, implantación y beneficios de la APO, para que todos los niveles hablen un mismo lenguaje y se concienticen sobre lo que es la APO, con el fin de evitar el fracaso de la misma, por el desconocimiento de sus bondades y limitaciones.

La forma como puede realizarse ésta capacitación es, por medio de seminarios que se realizan fuera de la empresa y en horas no laborales para evitar el entorpecimiento de las actividades normales; y que sean impartidos por consultores externos.

5- Formulación de roles y misiones.

Este es uno de los pasos más importantes para la aplicación del sistema de APO; describe la naturaleza y alcance del trabajo que debe ser realizado.

La definición de roles y misiones debe ser realizada para la empresa en general, como para cada unidad organizativa en particular. La importancia de la descripción de roles y misiones radica en que permite la formulación de los objetivos, probar su validez y determinar las responsabilidades por los resultados, tanto para la empresa en general, como para cada unidad, en particular que la integran.



La descripción de los roles y misiones de la empresa es una atribución que corresponde a la dirección superior; dicha descripción varía dependiendo de la naturaleza de la empresa.

Par definir los roles y misiones, tanto de la organización en general, como de cada unidad organizativa en particular, se debe tratar de contestar las siguientes interrogantes:

Para la empresa en general.

a) ¿Cuál es nuestro negocio ?.

Para contestar ésta pregunta debe verse a la empresa desde afuera ( desde el punto de vista del consumidor y del mercado ); y su respuesta define la razón de ser la que es la base para establecer los objetivos, metas, políticas y estrategias.

b) ¿ Quién o quiénes son nuestro clientes ?.

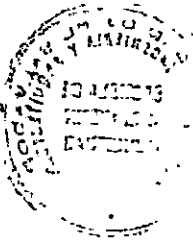
Esta pregunta da lugar a que surjan las siguientes interrogantes:

¿Cuál puede ser nuestro cliente potencial ?.

¿Dónde están nuestros clientes actuales y potenciales?.

¿Cómo compran ?.

¿Cómo podemos llegar hasta ellos ?.



¿ Qué compra el cliente ?.

¿ Qué busca cuando compra ?..

c) ¿ Qué producto o servicio proporcionamos ?.

d) ¿Cuál es nuestro mercado ?.

e) ¿ Qué es lo diferente de nuestra empresa de lo que era hace cinco o diez años ?.

f) ¿ Qué debería ser diferente en nuestra empresa en los próximos cinco a diez años ?.

g) ¿ Cuáles son nuestras principales inquietudes, intereses económicos, intereses sociales ?.

h) ¿ Cuáles son las fuentes principales de nuestro fondo?..

i) ¿ Qué consideraciones especiales se guardan en relación a:

- Legisladores / constituyentes

- Organización matriz

- Empleados ( desarrollo y capacitación, oportunidades profesionales, remuneración, reconocimiento, reclutamiento, conservación, etc., ).

- Clientes / consumidores / usuarios

- Proveedores

- Público en general

Para la unidad organizativa.

a-1 ¿ A qué se dedica la organización ?.

- b- ¿ A qué se dedica nuestra unidad ?.
- c- ¿ Quiénes son nuestros clientes ?, ¿ Somos productores o función de apoyo ?.
- d- ¿ Cuáles son nuestros productos, servicios y funciones principales ?.
- e- ¿ Cómo aportan los productos, servicios y funciones a los papeles y misiones de la organización global ?.
- f- ¿ Qué es diferente en las actividades de nuestra unidad, de lo que era hace cinco o diez años ?.
- g- ¿ Qué debe ser diferente en las actividades de nuestra unidad en los próximos cinco o diez años ?.
- h- ¿Cuál es la base económica principal de nuestra unidad?.
- i- ¿Cuál debería ser la naturaleza de nuestro compromiso económico ante la organización global ?.
- j- ¿ Qué es lo exclusivo o distinto en el trabajo de nuestra unidad, en comparación con otras unidades de la organización ?.

Se puede afirmar que los resultados obtenidos dependen de la claridad con que se formulen los roles y misiones de la organización en general, como de las unidades que la integran en particular.

A continuación se presentan unos ejemplos de roles y misiones:



ROLES Y MISIONES PARA LA EMPRESA: Proporcionar rentabilidad, crecimiento, desarrollo y satisfacciones actuales y futuras a los empresarios, clientes, personal y dirigentes de la empresa.

ROLES Y MISIONES PARA LA UNIDAD ( Cobro ): Captar y recuperar los créditos otorgados y minimizar los niveles de mora existentes.

### 6.1.3 FIJAR OBJETIVOS

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Constituyen el plan básico de la empresa o institución. Existen objetivos a largo plazo y a corto plazo, generalmente a los objetivos a corto plazo se les llama metas.

Definida la misión otra tarea básica gerencial es fijar los objetivos en la que se pueden seguir varios caminos; los modelos desarrollados plantean lo siguiente:

#### A - MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

Este modelo se divide en dos pasos básicos la fijación de los objetivos los cuales son: identificación de los objetivos actuales y fijación de los objetivos.

En la identificación solamente se hace una análisis actual de los objetivos empresariales y en la fijación se lleva a cabo

un análisis previo de las amenazas y oportunidades ambientales así como también de las fortalezas y debilidades internas para redefinir los objetivos en base a las estrategias formuladas.

## B - MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Entre las etapas de definir la misión y fijar objetivos existen tres fases, que se desarrollan a continuación:

### 1) Definición de premisas y predicciones.

En todo lo que se realiza en la empresa, siempre surgen imprevistos de diferente índole, que son necesarios tomar en cuenta para la aplicación del sistema APO, para que éste sea más realista y efectivo.

La predicción debe realizarse para cada área de resultados claves, y no solamente para éstas áreas, sino que para cada uno de los objetivos a lograr. En tal sentido, se hace necesario formular previamente predicciones, supuestos o premisas que tendrán gran efecto en el cumplimiento de los roles, misiones y objetivos correspondientes al administrador y su unidad, y debe de tomar en cuenta los factores internos y externos que puedan afectar la empresa.

Algunos factores que pueden incidir en el logro de los objetivos y que son objeto de predicción, son los siguientes: huelgas, horas extras, retiros del personal,

enfermedades, vacaciones, nuevos procedimientos, nuevos productos, etc.,.

## 2- Identificación de áreas de resultados claves.

Son las áreas de actividad y responsabilidad que se consideran indispensables para el éxito de la empresa, éstas áreas determinan la forma de invertir el tiempo, la energía y los conocimientos que se traducen en resultados para la empresa.

Para determinar las áreas de resultados claves, se solicita a cada jefe que examine las principales responsabilidades de su puesto, para identificar problemas que justifiquen la selección de las respectivas áreas claves.

Entre las preguntas básicas que se pueden formular para seleccionar las áreas de resultados claves, se encuentran las siguientes:

- ¿ Cuáles de mis actividades constituyen un apoyo clave para el logro de los objetivos de la empresa ?.
- ¿ Cuáles son los resultados producidos por esas actividades?.
- ¿ Cómo afectan esos resultados al resto de las unidades de la empresa ?.
- ¿ Cómo puedo medir esos resultados ?.
- ¿ Cómo puedo maximizar esos resultados con el mínimo costo posible ?.



231

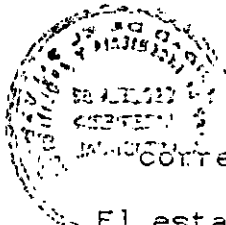
Al identificar las áreas de resultados claves, se deben definir cuales son los problemas administrativos existentes, para facilitar de ésta forma el establecimiento de parámetros o estándares orientados a la formulación de objetivos cuyo logro posterior representa soluciones a los problemas de la organización y sus unidades.

### 3- Establecimiento de estándares de eficacia.

Los estándares de eficacia, son factores alcanzables que se encuentran dentro de las áreas de resultados claves, y contribuyen al establecimiento de objetivos y son indispensables para el desarrollo de cualquier actividad. Estos estándares llamados también indicadores de eficacia, son unidades de medida que sirven para proyectar, revisar y controlar el nivel de eficacia requerido para resolver los problemas que afectan las áreas de resultados claves.

Entre los propósitos más relevantes que se persiguen al establecer estándares de eficacia se tienen:

- Mejorar la actividad empresarial.
- Servir de base para la formulación de los objetivos de la organización y de cada una de las unidades que la integran.
- Detectar en que punto de la organización se está fallando, y tomar inmediatamente las medidas



Correctivas que fueran pertinentes.

El establecimiento de estándares de eficacia comprende dos actividades que son:

- a) Determinar lo que se va a medir.
- b) Determinar que punto de medición constituye una ejecución efectiva.

Los estándares pueden ser de muchas clases. Entre los mejores se encuentran metas u objetivos verificables, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos y que se fijan con regularidad en los sistemas de APO.

Quando ya se ha determinado lo que debe ser medido, se debe tener en cuenta que la finalidad de un estándar de eficacia en el sistema APO, es servir como un indicador de una futura ejecución exitosa. Para ello se puede hacer uso de los siguientes métodos:

- 1) Experimental
- 2) Evaluativo
- 3) Científico

Quando se utiliza el método experimental, es decir, establecimiento de estándares a través de la experiencia, el administrador se auxilia de los registros pasados, la memoria y el conocimiento adquiridos. En el método evaluativo se recurre a la evaluación de las actividades, de la forma en que se están llevando a cabo en la realidad, por medio de técnicas matemáticas y estadísticas. Y en el método científico, el

administrador se auxilia de técnicas como la investigación de operaciones, teoría de colas, etc., . . .

Todo punto de medición de un estándar de eficacia, puede ser influenciado por los siguientes factores:

- Las capacidades personales de jefes y subordinados.
- Los estándares establecidos por la competencia.
- Las recomendaciones de los subordinados. . .

Los estándares de eficacia pueden plantearse en términos físicos, tales como cantidades de productos, unidades de servicio, horas de trabajo, velocidad o volumen de rechazos, o pueden expresarse en términos cualitativos verificables, o de cualquier otra forma que puedan proporcionar una indicación clara del desempeño.

#### FIJACION DE OBJETIVOS

Cualquier actividad que se desarrolla, lleva implícito siempre un objetivo que lograr, el cual para convertirse en un verdadero factor de motivación, debe estar fundamentado en el establecimiento de estándares de eficacia.

Los objetivos formulados en forma verbal, dificultan su claridad especialmente para los mandos medios y puestos operativos. En el sistema de APO, estas dificultades son superadas, ya que los objetivos, además de formularse con la participación de todos los miembros de la organización, quedan plasmados por escrito, a través de un proceso de comunicación

ascendente y descendente, que facilita el logro de los resultados esperados.

Para que el administrador establezca sus objetivos es importante que se tomen en cuenta las siguientes tareas:

1) Identificación de los objetivos.

Entre los tipos de objetivos están:

a- Objetivos organizacionales: Son los objetivos a corto y largo plazo, para el mejoramiento y funcionamiento de la organización y son formulados por la alta dirigencia, tomando en cuenta entre otros los recursos disponibles, avances tecnológicos, competencia, asuntos legales, etc., para obtener los resultados deseados de la organización.

b- Objetivos de las unidades: Luego de establecer los objetivos de la organización, se procede a formular los objetivos de las unidades, cuyo fin es siempre obtener resultados; específicamente en cuanto a las actividades que se realizan en éste.

2) Redacción de los objetivos: Los objetivos se deben redactar de manera sencilla y breve no perdiendo su contenido que puede ser: cantidad, calidad, cuando, costo y contribución. Para mejor claridad en la fijación de objetivos ver el Capítulo 5 de éste trabajo.

#### 6.1.4 ESTABLECIMIENTO DE PLANES

Se entiende como plan el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos empresariales.

El establecimiento del plan lleva un proceso el cual generalmente se compone de una formulación, evaluación y selección del mismo.

Para el establecimiento de los planes puede haber varias metodologías... Incluye las actividades a realizar, quién, con qué recursos, cuándo y cómo se harán.

##### A - Modelo de Gerencia Estratégica.

El establecimiento de los planes entra en la fase de planeación que en éste modelo pertenece básicamente a la etapa de formulación de estrategias y que está en iteración con los demás. Está formado por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.

##### B - Modelo de Administración por Objetivos.

Luego de haber formulado los objetivos de la organización y de cada unidad en particular, lo que sigue es el



establecimiento de los planes, que no es más que la determinación del camino que debe seguirse para lograr un objetivo específico; es decir estos planes, son los instrumentos principales para convertir el objetivo en realidad y llevarlos de simples escritos a una realidad dentro de la administración de la empresa.

Para establecer el plan o planes, es necesario tomar en cuenta entre otros factores, lo siguiente: naturaleza del objetivo, recursos disponibles, los aspectos críticos de la programación del tiempo, ingenio y experiencia de la persona responsable de ésta etapa.

Para que un plan de acción sea efectivo, debe contener los siguientes elementos y conceptos:

1. Programación: Es el establecer una secuencia de pasos o acciones a seguir, definiendo el tiempo necesario para desarrollar esos pasos, y alcanzar así los objetivos.
2. Presupuestos: Es la determinación y asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
3. Asignación de Responsabilidades: Es determinar quienes serán los responsables de ejecutar los planes de acción.
4. Revisión: Comprobar y revisar el plan de acción tentativo, antes de comprometerse en su cumplimiento.

Todos los elementos y conceptos mencionados anteriormente, pueden ser condensados en un formulario que facilitan la elaboración de un plan de acción, cuyo contenido

es el siguiente:

- a. Objetivo
- b. Beneficios
- c. Posibles obstáculos
- d. Posibles soluciones
- e. Pasos específicos para desarrollar el plan
- f. Fecha en que se desea alcanzar
- g. Costo
- h. Responsable

#### 6.1.5 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

Establecidas las actividades necesarias, se tendrá que detallar todo el trabajo en tareas y funciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos. Para ello habrá que dividir la carga de trabajo y coordinarlo, contando con una autoridad definida para ejercer influencia y hacer cambiar el comportamiento y actitud de los individuos:

##### A. Modelo de Gerencia Estratégica.

Este modelo plantea que la estructura de organización se basa principalmente en la estrategia a seguir y formulada previamente. La función organizativa de la gerencia está formada por tres actividades secuenciales:

- Dividir el trabajo para crear cargos.
- Originar funciones y agrupar puestos para crear departamentos.
- Asignar y delegar autoridad.

## B. Modelo de Administración por Objetivos.

La APO plantea una revisión de la estructura organizacional en cuanto a funciones y objetivos en cada una de las unidades que la integran y confirmar si en realidad se está cumpliendo con lo del manual de organización (si éste existe), en caso de no existir un manual de éste tipo u otro documento descrito se aconseja revisar las funciones necesarias en los puestos para cumplir con los objetivos previamente planteados. La realización de éste tipo de análisis es trascendental para el sistema de la APO, ya que se podría afirmar que pone apta a la organización para desarrollarlo.

La etapa de organización está orientada básicamente:

- Establecer la estructura de la organización, la cual consiste en preparar el cuadro o esquema de la organización.
- Crear las descripciones y especificaciones de cada puesto, definiendo atribuciones, relaciones, responsabilidad y autoridad para cada uno de ellos.
- Fijar los requerimientos para cada puesto, definiendo las

cualidades que debe reunir cada una de las personas que lo ocupen.

#### 6.1.6 EJECUCION DE LOS PLANES

Para la ejecución de los planes entran en juego las técnicas de dirección las cuales tienen como objetivo seleccionar el personal y hacerlo actuar de la mejor manera, para poder llevar a cabo los objetivos empresariales. Para poder ejecutar un modelo de planeamiento debe estar preparada la organización respectiva, esto implica que sus integrantes deben estar predispuestos con vistas a un cambio que requiere tiempo e implica voluntad y conciencia.

El papel del gerente será muy importante para poder echar a andar un plan, no olvidando que tendrá en cuenta el tipo de liderazgo, motivación y comunicación.

##### A. Modelo de Gerencia Estratégica.

Considera esta parte, en la ejecución de estrategias donde también entra la asignación de recursos necesarios para las distintas partes de la empresa y sus funciones. La fase de dirección donde ésta tarea se lleva a cabo, comprende también lo relacionado a la motivación (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento); y

selección de personal, que son las tareas básicas de dirección que plantea la Gerencia Estratégica.

#### B. Modelo de Administración por Objetivos.

La APO denomina ésta etapa como dirección o ejecución. Mediante el cumplimiento de las fases de Planeación y Organización no se han obtenido resultados tangibles, en la fase de Dirección - Ejecución se llevan a cabo actividades básicas que tienen como objetivo hacer funcionar un grupo social para lograr metas comunes, mediante la orientación de esfuerzos hacia la acción conjunta y la creación de un ambiente agradable.

#### 6.1.7 COMPARAR RESULTADOS CONTRA LO PLANEADO

La comparación de los resultados contra lo planeado corresponde a la fase de control en el proceso administrativo.

Los controles representan el lado opuesto de la planeación. Los encargados de la planeación elaboran los planes, después éstos se convierten en normas frente a las cuales se miden las acciones deseadas. Las técnicas de control están inmersas en la planeación; además requieren de una estructura de organización para poder identificar donde se origina la causa de una desviación.

### A. Modelo de Gerencia Estratégica.

En este modelo el control tiene mucha importancia en la etapa de evaluación de la estrategia y específicamente en la parte de medir y evaluar resultados. El control se refiere a las actividades gerenciales cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados.

Se basa también en identificar los sectores claves de preocupación.

### B. Modelo de Administración por Objetivos.

Permite el control asegurar que los planes para alcanzar los objetivos, se están llevando a cabo de la manera esperada. La APO plantea establecer estándares de medición, disponer de métodos de revisión y ajuste y, finalmente, emplear técnicas de evaluación, que permitan obtener provecho de ésta importante función, particularmente para establecer las bases de los nuevos planes, para esta revisión se puede hacer uso de los Anexos 3, 4 y 5.

Para fines de control casi todas las labores o actividades empresariales pueden controlarse en función de uno o varios de los siguientes elementos:

- 1) Cantidad

- 2) Calidad
- 3) Uso del tiempo
- 4) Costo
- 5) Responsabilidades
- 6) Resultados

#### 6.1.8 EVALUACION DE LA GESTION EN TERMINOS DE RESULTADOS

La evaluación de la gestión es un mecanismo de control más profundo que la evaluación de resultados individuales, significa un control de las acciones de la empresa y es un instrumento administrativo sostenido por una actitud mental, que ofrecerá a la gerencia y a los diferentes responsables la información indispensable de la empresa para una gestión empresarial y presupuestaria eficaz.

Para llevar un efectivo control de la gestión es necesario realizar los pasos siguientes:

- Control presupuestario
- Auditoría interna
- Evaluación mediante índices y estándares
- Análisis de variables y relaciones claves

#### A. Modelo de Gerencia Estratégica.

Este modelo incluye la evaluación de la gestión en la etapa de evaluación de la estrategia.

Plantea varias técnicas para poder realizar, evaluar y controlar la ejecución de las estrategias.

## B. Modelo de Administración por Objetivos.

La evaluación de la gestión en la APO tiene que ser la comparación de los resultados globales, relacionados con los objetivos generales en que se basan los objetivos de cada departamento o función, ya que es aquí donde el gerente está involucrado.

### 6.2 COMPARACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

En ésta parte se evaluarán cada una de las variables consideradas en las fases del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control); según los dos modelos de gestión empresarial alternativos de gerencia estratégica y administración por objetivos.

Esta evaluación consiste en describir las variables consideradas en las fases del proceso administrativo según el enfoque dado por cada modelo de gestión en forma resumida, y presentar a la vez los resultados que se obtienen en su aplicación.

Es importante que para la aplicación de los modelos de gestión se siga la estructura planteada en la conceptualización del mismo ya que de esta manera se obtendrán los resultados esperados y el proceso de aplicación se hará más sistemático.



## PLANEACIÓN

VARIABLE : IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS			
MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. El período para los objetivos y estrategias debe ser uniforme, generalmente de dos a cinco años.</p>	<p>Producen múltiples beneficios: suministran dirección, permiten energía, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayudan en la asignación de recursos, como en el diseño de cargos.</p>	<p>Es una de las partes claves del sistema de APO, se fijan tres tipos de objetivos: organizacionales, objetivos de las unidades y los objetivos individuales, para cuya fijación se establecen ciertas consideraciones: ser alcanzables, realista, claros, innovadores, limitados, etc. Los objetivos son fijados de una manera participativa por todos los miembros de la organización.</p>	<p>Se forma un compromiso al logro de los objetivos, ya que quienes los establecen son los responsables de su realización y cumplimiento.</p>

VARIABLE : GRADO DE FORMALIDAD DE LA PLANEACION

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>El grado de formalidad del proceso de planeación está íntimamente relacionado con la aplicación del modelo de GE el cual es totalmente sistemático que formal y se ajusta a cualquier tipo de empresas.</p>	<p>Utilización efectiva de las fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Hace más efectiva la formulación de estrategias empresariales ya sea para empresas públicas o privadas.</p>	<p>La planeación se realiza cuidadosa y sistemáticamente estableciendo de ésta forma planes estratégicos y planes operativos orientados al logro de los objetivos globales y divisionales de la organización, respectivamente.</p>	<p>Permite alcanzar los objetivos fijados, mediante la asignación de recursos responsabilidades, actividades, programación del tiempo, revisión, etc., es decir existe un ordenamiento del tiempo de los recursos y de las actividades, para su aplicación y desarrollo.</p>

VARIABLE : ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL PROCESO DE PLANEACION			
MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los elementos claves para iniciar el proceso de planeación son la misión empresarial, objetivos y las estrategias actuales.</p> <p>La identificación de estos tres elementos presentan un mejor panorama de la empresa, además se consideran una etapa de investigación externa e interna para poder identificar las amenazas y oportunidades en el primer caso y las fortalezas y debilidades en el segundo. Como producto de esto se tiene una redefinición de objetivos, metas estrategias y políticas empresariales.</p>	<p>La asignación de los recursos empresariales es eficiente lo que permite una ejecución exitosa de las estrategias planteadas en la planeación, fijación de metas más reales, políticas coherentes con las metas.</p>	<p>Los elementos considerados principalmente, son los objetivos que se derivan de la misión empresarial, en base al análisis de las variables internas y externas.</p>	<p>Las áreas de responsabilidad de cada persona, se definen claramente en términos de resultados (objetivos a alcanzar).</p> <p>Los objetivos son empleados por los subalternos y jefes para planificar su trabajo y para hacer el seguimiento del progreso de los mismos.</p>

VARIABLE : FLEXIBILIDAD DE LOS PLANES

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Considera que los planes pueden llevar a la obsolescencia las estrategias y propone que las empresas deben desarrollar planes contingente como parte del proceso de evaluación de estrategias.</p> <p>Los planes contingentes son planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso que ciertos hechos claves no ocurran como se espera, y se deben desarrollar sólo para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.</p>	<p>Mejoran la habilidad de la gerencia para responder a cambios claves en las bases internas y externas de la estrategia actual de una organización.</p> <p>Permiten respuestas rápidas ante los cambios.</p> <p>Impiden el pánico en situaciones de crisis y hacen más adaptables a los gerentes, estimulándolos a apreciar el carácter impredecible del futuro.</p>	<p>Considera que en todas las actividades que se realizan en una organización siempre surgen imprevistos que deben tomarse en cuenta, a través de la predicción en cada área clave de resultados y para cada uno de los objetivos a lograr. En tal sentido es necesario formular previamente predicciones, supuestos o premisas que tendrán gran efecto en el cumplimiento de los roles, misiones y objetivos correspondiente al jefe y a su unidad, y se debe tomar en cuenta los factores internos y externos que puedan afectar la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de planes alternativos en caso de cumplirse alguna predicción o imprevisto.</li> <li>- Hay un constante seguimiento de los planes y de los factores contenidos en cada uno de ellos, de modo que permita a la organización adaptarse a nuevas situaciones, con la mayor rapidez posible.</li> <li>- Permite la modificación, ampliación o reducción de los objetivos planteados inicialmente.</li> </ul>

VARIABLE : PERIODOS PARA LA PLANEACION

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los períodos de planeación están relacionados con el nivel de gestión; se plantean aquí tres tipos de períodos según estos niveles: en la alta gerencia el período de planeación es de dos a cinco años, en la gerencia media de seis meses a dos años y en la gerencia inferior de una semana a seis meses. Pero la GE se enfoca a la formulación de estrategias y por consiguiente a la alta gerencia donde el período es de dos a cinco años.</p>	<p>Las estrategias son duraderas y se tiene más claro el objetivo de la empresa cuando se origina de la alta gerencia. Se conoce ampliamente hacia donde se dirige la empresa en todos los niveles gerenciales y operativos, permitiendo al mismo tiempo que estos desarrollen planes específicos por áreas que unidos cumplan con el objetivo general.</p>	<p>Se planea para períodos de corto, mediano y largo plazo, pero generalmente se hace para corto plazo (1 año). El período relacionado al tiempo de un año es el de los planes operativos y período de largo plazo es el de los planes estratégicos. El período depende de las condiciones, características y actividades de la organización.</p>	<p>La organización enmarca en tiempo la posición que quiere alcanzar en el futuro estableciendo los peldaños a seguir de acuerdo al transcurso de tiempo.</p>

VARIABLE : TIPOS DE PLANEACION

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Se orienta al tipo de planeación estratégica y planeación contingente (planes alternativos). La primera va orientada a una planeación de alto nivel que se origina con la identificación de los objetivos, misión y estrategias actuales lo que sirve de base para formular una estrategia global a largo período (de dos a cinco años) y la segunda se realiza para las áreas claves en la planeación estratégica.</p>	<p>Se estimula la creatividad del gerente, permite que la gente creadora promueva el cambio, se obtiene una actitud proactiva en vez de reactiva esperando que lo planeado se realice en vez de esperar que surjan los problemas para buscar una solución.</p> <p>La flexibilidad en la planeación permite seguridad en la gerencia.</p>	<p>El tipo de planeación que adapta la APO, es la participativa, de la que derivan también los planes contingentes.</p> <p>La planeación participativa está basada en que los planes se formulan con el apoyo e involucramiento de todo el personal de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mejora la comprensión del personal sobre la organización y sus actividades.</li> <li>- Con la participación del recurso humano, se mejora la eficiencia en la toma de decisiones.</li> <li>- Existe mayor compromiso por parte del personal, en lograr el cumplimiento de los planes que ellos mismos ayudarán a establecer.</li> </ul>

**VARIABLE : METODOLOGIAS, TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACION**

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>La metodología es totalmente sistemática, la cual está formada por un proceso de tres etapas que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación de la estrategia</li> <li>- Ejecución de la estrategia</li> <li>- Evaluación de la estrategia</li> </ul> <p>Cada una de estas etapas contiene y propone una serie de técnicas para aplicar el proceso y se incluyen las fases de proceso</p> <p>PASA ...</p>	<p>Estas metodologías en forma general ofrecen todas las ventajas relacionadas con la gerencia estratégica y específicamente con la planeación. Entre estas se tienen:</p> <p>Un cambio de mentalidad del gerente, el cual para ser proactivo en vez de reactivo, considera y se aprovecha de las oportunidades y fortalezas y se previene contra las amenazas y debilidades existentes, lo que permite al mismo tiempo tener bien claro lo que se espera de la planeación.</p>	<p>Utiliza la programación, los presupuestos y el establecimiento de estándares de rendimiento.</p> <p>La metodología bajo la que se realiza la planeación es la participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen los puntos de control.</li> <li>- Se establecen con anticipación los gastos en que se incurren.</li> <li>- La programación permite establecer y medir el desarrollo de las actividades.</li> <li>- El que los miembros de la organización participen en el establecimiento de los planes, hace que estos adquieran un compromiso mayor a darles cumplimiento.</li> </ul>

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>..... VIENE</p> <p>administrativo de la siguiente forma:</p> <p><b>Formulación de la estrategia:</b> PLANEACION</p> <p><b>Ejecución de la estrategia:</b> ORGANIZACION DIRECCION</p> <p><b>Evaluación de la estrategia:</b> CONTROL</p> <p>Las técnicas que se aplican son:</p> <p><b>Formulación de la estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AUDITORIA EXTERNA</li> <li>- AUDITORIA INTERNA</li> <li>- ANALISIS DOFA</li> </ul> <p><b>Ejecución de la estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANALISIS DE LOS ESTADOS PRO-FORMA (Proyectados)</li> <li>- ANALISIS FINANCIERO</li> </ul> <p><b>Evaluación de la estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MATRIZ DE VALORACION DE LA EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS</li> <li>- AUDITORIA</li> </ul> <p>Entre otras.</p>			



## ORGANIZACION

VARIABLE : ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Para éste modelo una estructura organizativa está formada por tres niveles básicos que representan al mismo tiempo los niveles de la planeación.</p> <p>La estructura organizativa debe coincidir con los cuerpos necesarios para llevar a cabo la estrategia formulada. Los cambios en las estrategias también consideran variaciones en la estructura ya que ésta impone la forma de determinar las metas y políticas.</p> <p>La estructura también inspira la forma de asignación de</p> <p>PASA</p>	<p>Se facilita la ejecución de la estrategia con respecto a saber quién, cómo y qué necesita para realizarla.</p> <p>Promueve la especialización del trabajo, estimula la eficiencia reduce a un mínimo la necesidad de un complicado sistema de control, permite un proceso rápido de forma de decisiones, aumenta el grado de responsabilidad del gerente.</p>	<p>Es necesaria la existencia de una estructura organizativa que muestre claramente como encajan las actividades de los gerentes y subalternos, en el cuadro general de lo que es y hace la organización, para definir la autoridad, la responsabilidad y la dependencia. El tipo de estructura no es rígido, sino que queda a libertad del gerente de acuerdo al funcionamiento y condiciones de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra a las personas un cuadro de como está estructurada la organización.</li> <li>- Indica el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.</li> <li>- En general ubica y muestra a las personas de la conformación de toda la organización.</li> </ul>

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>... VIENE</p> <p>Existen siete tipos básicos de estructuras organizativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcional,</li> <li>- Divisional por área geográfica.</li> <li>- Divisional por producto.</li> <li>- Divisional por cliente.</li> <li>- Divisional por proceso.</li> <li>- Divisional por unidad de estrategia empresarial y matricial.</li> </ul>			

VARIABLE : CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>La descentralización está íntimamente relacionada con la delegación de autoridad aún en las empresas muy pequeñas es recomendable que se delegue autoridad para la toma de decisiones.</p>	<p>Se puede relacionar el grado de la toma de decisiones con el costo involucrado de la misma, por ejemplo en la alta gerencia se toman decisiones con costos muy altos comparados con las de un supervisor de producción.</p>	<p>Cada responsabilidad ha de corresponderse con una autoridad. En la APO, la tendencia que conviene es aquella que persigue una adecuada y eficaz descentralización dependiendo del tamaño y condiciones de la empresa o institución en particular. Es obvio que en el sistema APO, que es altamente participativo, los jefes reciben una buena dosis de autonomía para la toma de decisiones en sus respectivas áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiva a los jefes, ya que constituye una pieza valiosa, digna de confianza dentro de la organización.</li> <li>- Permite a los altos niveles, dedicar más tiempo a actividades de planeación, investigación y desarrollo de la organización, para lograr la supervivencia, eficiencia y desarrollo de ésta.</li> </ul>

VARIABLE : MANUALES ADMINISTRATIVOS

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los manuales son considerados como una guía de seguimientos e implantación de una serie de aspectos relacionados con las políticas, normas y estrategias en período determinado de vigencia para el manual y dichas estrategias.</p>	<p>Al darles seguimiento con fines de cambio o mejoramiento de las actividades se tienen resultados eficaces, para la empresa en vías de crecimiento, ayudan a que se desarrollen ordenadamente ante el crecimiento.</p>	<p>Estos documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de la organización, se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo y lo que persigue con ellos es una mayor eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminan trabajo innecesario y estimulan un análisis de procedimientos y responsabilidades.</li> <li>- Informan al personal sobre diferentes prácticas administrativas; los servicios de que pueden disponer, y la forma de obtenerlos.</li> <li>- Permiten que el trabajo se realice con mayor claridad, ahorro de tiempo y reducen costos a largo plazo.</li> <li>- Funcionan como punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas de trabajo.</li> <li>- Se uniforman las actividades de rutina.</li> </ul>

VARIABLE : USO DE CUERPOS ASESORES

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>La asesoría en las organizaciones puede ser por medio de cuerpos internos y externos generalmente se usan para realizar trabajos especializados que requieren de cierta interdisciplina, como ejemplo se tiene la asesoría legal en una empresa cuando se requiere de este servicio, también se tienen los asesores técnicos, consultores y auditores internos como externos.</p>	<p>Dejando a otras personas que realicen el trabajo especializado en una área, el gerente puede dedicarse a otras actividades propias de toma de decisiones, lo que permite mejores resultados para las organizaciones y para el trabajo realizado por dichos asesores los cuales pueden tener una visión muy distinta a la del gerente y aportar soluciones efectivas.</p>	<p>Permite el uso de cuerpos asesores para analizar las variables externas e internas para la realización del diagnóstico, para realizar los planes, para el desarrollo de las actividades, y para el desarrollo del personal. Este uso de cuerpos asesores queda a criterio de la alta dirección dependiendo si lo consideran o no necesario.</p>	<p>- Se toman decisiones en base a opiniones de distintas áreas especializadas y bajo diferentes puntos de vista. Además la asesoría puede estar presente en cualquier etapa de desarrollo del proceso administrativo o de los planes específicos; permitiendo esto el mejoramiento de la eficiencia en la organización. - Existe una apertura de la empresa al mejoramiento y al cambio.</p>

## DIRECCION

VARIABLE : MOTIVACION			
MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>La define como el proceso que hace actuar a la gente. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen mucha posibilidad de éxito, si los empleados y los gerentes no se encuentran motivados para ejecutarlos tan pronto éstos se formulan, existen muchas maneras de motivar al personal ya sea con incentivos salariales.</p>	<p>Se obtienen buenos índices de productividad y calidad en las tareas y en el producto o servicio que ofrece la empresa.</p> <p>Existe un alto grado de compenetración de los empleados en las tareas que realiza.</p> <p>Aumenta el grado de creatividad y espíritu de colaboración.</p>	<p>Da participación y consulta administrativa, capacita y adiestra, permite realizarse y ser reconocido.</p> <p>Incluye una adecuada administración de salarios y sueldos; por lo que la APO da mucha importancia a los factores motivacionales mencionados, con el fin de causar la canalización y sostenimiento del comportamiento de las personas, para que actúen encaminadas al logro de los objetivos.</p> <p>Es imperativo capacitar al personal, para el funcionamiento, implantación y el logro de los beneficios de la APO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa la creatividad.</li> <li>- La producción y productividad sirven de base para fijar la retribución al trabajo, lo que permite lograr una buena administración de salarios.</li> <li>- En general, motiva a los trabajadores aunar esfuerzos para alcanzar las metas de su unidad y con ello, los objetivos globales de la empresa.</li> <li>- Permite que el personal tenga conciencia de sus fortalezas y debilidades.</li> </ul>

**VARIABLE : LIDERAZGO**

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los individuos pueden ser líderes especialmente efectivos cuando dan buen ejemplo, conocen bien el área en el cual se desempeñan gozan de confianza en sí mismos y están bien presentados. Un líder debe estar dispuesto a negociar, debe poseer un sentido acrecentado de responsabilidad social, debe estar dispuesto a entregar algo de autoridad y debe asumir gran responsabilidad en el desarrollo profesional de los empleados.</p>	<p>Existe respeto y confianza de los empleados hacia sus superiores. Mejora la comunicación en todos los sentidos en la organización. La ejecución de las tareas es más segura y efectiva y se conoce lo que se está haciendo.</p>	<p>La importancia del líder estriba en que con el grado de autoridad conferido, dirige a sus subordinados hacia el logro de los objetivos empresariales, manteniendo el entusiasmo y la moral en alto. El estilo de liderazgo no está especificado ni restringido para aplicarlo en la APO, sino que queda a criterio del gerente de acuerdo a las características propias del personal.</p>	<p>- Permite mantener el entusiasmo de los trabajadores para que realicen las tareas asignadas. - Ante distintas situaciones, el líder puede aplicar el estilo de liderazgo que crea conveniente. - Existe una apertura en cuanto al estilo del liderazgo que más convenga de acuerdo al desarrollo y madurez de la empresa.</p>

VARIABLE : COMUNICACION

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>El sistema de comunicación puede por sí sólo determinar si las estrategias se ejecutarán en forma exitosa. Una buena comunicación en los dos sentidos, desde las esferas altas hasta las bajas en la empresa, es vital en ella y sirve para estimular la comunicación recíproca. El proceso de la gerencia estratégica se facilita mucho cuando a los subordinados se los estimula a discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas y a dar recomendaciones y sugerencias.</p>	<p>Las actividades a realizar para cada uno de los integrantes de la organización se harán de una manera más eficiente y eficaz, pues habrá un mayor grado de claridad y conocimiento sobre los que se hace. La motivación en general se mantendrá alta ya que se considerarán la opiniones y recomendaciones de cada subordinado. Existirá un buen grado de energía empresarial.</p>	<p>Considera a la comunicación, como un medio, no como un fin, que proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre los miembros de la organización para generar la influencia sobre ella, transmitir decisiones y transformar las decisiones en acciones concretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se logra que la gente exprese sus deseos, inquietudes y objetivos.</li> <li>- Permite la transmisión de las decisiones adoptadas, y la movilización del proceso administrativo.</li> <li>- La forma en que se transmiten las instrucciones y ordenes, mejora y amplía las comunicaciones.</li> </ul>



VARIABLE : DESARROLLO DEL PERSONAL			
MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>El desarrollo de recurso humano en la GE comienza con la función gerencial de selección de personal en el desarrollo de actividades tales como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, adiestramiento, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensa, castigo, promoción, transferencia, degradación y despido de personal. Las actividades de selección de personal desempeñan un papel primordial en los esfuerzos de ejecución de estrategias y por ello los gerentes de recursos humanos deben participar más activamente en el proceso de formulación de estrategias.</p>	<p>Se obtiene una mejor coordinación entre la función de gerencia general y la de recursos humanos. Se espera también que la función de recursos humanos o de selección se vuelva más proactiva y provisora que reactiva.</p>	<p>Es imperativo capacitar al personal para el funcionamiento, implantación y el logro de los beneficios de la APO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite que el personal se concientice de sus fortalezas y debilidades.</li> <li>- Se tiene personal especializado.</li> <li>- Se logra ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.</li> </ul>

## CONTROL

VARIABLE : PARAMETROS Y MEDIDAS DE CONTROL UTILIZADOS

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Los parámetros y medidas de control utilizados se refiere al establecimiento de las normas de rendimiento en base a las metas establecidas en la planeación.</p> <p>Las normas de rendimiento pueden ser: unidades producidas por hora o ventas generadas por mes. Las normas y las metas den ser medibles, cuantitativas, razonables, coherentes, claras y estimulantes.</p>	<p>Permite realizar las actividades encaminadas a lograr las metas establecidas y lograr al mismo tiempo el grado de calidad esperado de las mismas, es importante hacer notar que esto se relaciona directamente con la motivación existente para realizar dichas metas, así como también la asignación de los recursos necesarios para poder desarrollarlos.</p>	<p>Los parámetros y medidas definen el estado deseado de equilibrio; se establecen estándares que son definiciones de los objetivos, pero considera además que los objetivos son dinámicos y que pueden cambiar con frecuencia.</p> <p>La APO hace uso también del cronograma de actividades (Gráfica de Gantt); de formularios para verificar el cumplimiento en el avance de los objetivos, así como también de los presupuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una definición clara de los puntos a alcanzar.</li> <li>- Permite evaluar a períodos determinados de tiempo, el grado de cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Están definidos los gastos en que se incurrirán para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>

VARIABLE : EVALUACION DE LOS RESULTADOS

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Es el paso de la función gerencial de control donde se compara el rendimiento real con el rendimiento normalizado esperado. Esta actividad lleva a la generación de discrepancias favorables y desfavorables.</p> <p>Las discrepancias desfavorables indican áreas débiles que deberían analizarse para determinar sectores problemáticos subyacentes.</p>	<p>Es medible cuantitativamente y cualitativamente la eficiencia y eficacia de las actividades encaminadas al cumplimiento de las metas y por ende las estrategias ejecutadas:</p> <p>Permite evaluar a las personas, y demás recursos invertidos con respecto a lo generado por la empresa.</p>	<p>Utiliza formularios para verificar el avance y cumplimiento de los objetivos y planes aprobados, para tomar decisiones temporales; debido a que el gerente debe saber cuando se está trabajando mal y además cuando sus objetivos no están funcionando y por ende cuando los estándares no se están alcanzando.</p>	<p>- Permite introducir la acción correctiva y las revisiones necesarias para mantener la realidad de los objetivos y planes.</p> <p>- La utilización de estándares permite detectar en que punto de la organización se está fallando y tomar inmediatamente las medidas correctivas que fueran pertinentes.</p>

**VARIABLE : GRADO DE ALCANCE DEL CONTROL**

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>El control en la GE incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas. Se compone de los cuatro pasos básicos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Fijar normas de rendimiento.</li> <li>2- Medir el rendimiento real.</li> <li>3- Comparar el rendimiento actual con las normas esperadas de rendimiento.</li> <li>4- Realizar acciones correctivas.</li> </ol>	<p>Al revisar los pasos básicos para el control, el gerente puede reducir al mínimo las ineficiencias en la realización de las actividades planteadas por la estrategia en su ejecución y, antes de que se ejecute.</p>	<p>El control permite asegurar que los planes para alcanzar los objetivos, se están llevando a cabo de la manera esperada. La APO plantea establecer estándares de medición, disponer de métodos de revisión y ajustes, y emplear técnicas de evaluación para establecer las bases de nuevos planes.</p>	<p>- Se toman acciones correctivas que permiten redefinir, cambiar o modificar los objetivos antes de evaluar los resultados globales de la organización.</p>

VARIABLE : ACCIONES CORRECTIVAS

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Representa el paso final del proceso de control, el cual incluye a veces el cambio de normas, pero esto debe realizarse después de un estudio cuidadoso, para ver que las normas originales no son apropiadas. Los controles gerenciales son vitales para realizar seguimientos al éxito o fracaso de las estrategias de una organización.</p>	<p>Al llevar a cabo todos los pasos del proceso de control se espera minimizar las acciones correctivas en las estrategias realizadas. Las acciones correctivas tienen que ser hechas en el momento oportuno y lo más luego posible.</p>	<p>Se hacen revisiones periódicas de la medida del cumplimiento de los objetivos que permiten modificar o hacer uso de los planes alternativos. El propósito de la acción correctiva es situar la ejecución en línea, con los estándares predeterminados, requiere la toma de decisiones ejecutiva, y un reacondicionamiento de los recursos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se corrigen los planes por medio de la retroalimentación del proceso.</li> <li>- Permite tomar decisiones antes que finalicen las actividades.</li> <li>- Pueden reformularse los planes y reacondicionarse los recursos.</li> </ul>

VARIABLE : EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL

<p>MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA</p>	<p>RESULTADOS</p>	<p>MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</p>	<p>RESULTADOS</p>
<p>La GE plantea que de seguirse todos los pasos necesarios para el control éste se hace más efectivo.                      Esto comienza desde el momento en que se realiza la planeación donde han de considerarse cómo debe realizarse el control, en qué momento y dónde.</p>	<p>Se reducen las posibilidades de obtener resultados negativos en la ejecución de una estrategia, permitiendo así a los gerentes más confianza y confiabilidad en la ejecución de sus actividades.</p>	<p>El control permite evaluar al final del período, si los objetivos que se fijaron han sido alcanzados. Esta evaluación sirve para determinar si la ejecución fue o no eficiente, identificar donde estuvieron las debilidades y fortalezas del sistema y formular las medidas y decisiones que se deberán tomar para el siguiente período.</p>	<p>- Se puede evaluar el desarrollo de las actividades en los períodos establecidos y éstas evaluaciones dan la pauta para identificar inmediatamente las áreas problemáticas, los inconvenientes, los objetivos alcanzables y no alcanzables; todo para tomar las decisiones de corrección y ajuste a tiempo.</p>

VARIABLE : PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION PARA EL CONTROL

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	RESULTADOS	MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Es considerada como vital toda la información relacionada con la empresa ya sea del medio interno o del medio externo a ella. El proceso de GE requiere de la búsqueda y el análisis permanente de grandes cantidades de datos internos y externos que se deben reunir, evaluar y almacenar. Cada vez con mayor frecuencia se reconoce que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica acertada.</p>	<p>Facilita a los gerentes la obtención, análisis y evaluación en inmensas cantidades de información en forma rápida y exacta.  Ayuda en forma fructífera a la integración efectiva del análisis y la intuición del gerente.  La mayoría de veces se reduce el tiempo y el costo en el procesamiento de la información, además la hace más exacta y eficiente.</p>	<p>La información es recabada en formularios que miden el grado de cumplimiento de los objetivos en períodos de tiempo determinados previamente. También puede llevarse la información en un sistema electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene información veraz y oportuna para el control.</li> <li>- Puede llevarse manual o mecánicamente la información.</li> </ul>

### 6.3 CASOS DE APLICACION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL EN EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO.

En esta parte se presentan dos casos sobre la aplicación de los modelos de gestión empresarial alternativos en el primero se plantea un problema observado en la mediana empresa sector manufacturero, describiendo en forma general el tipo de empresa, su actividad, la organización, y su problemática según el estudio de campo realizado.

En el segundo caso se presenta una empresa del sector público en la cual se describen prácticamente los mismos puntos que en el sector privado.

A partir de estas descripciones se realizan los pasos necesarios para la aplicación de los modelos, con el objeto de simular en forma general la aplicación de los modelos de gestión en la resolución de un problema específico, el cual se relaciona con toda la empresa como un sistema abierto integrado. Se comienza con un autodiagnóstico el cual da un panorama general acerca de las variables internas y externas de la empresa. Luego se desarrollan dichos modelos dirigidos a resolver los problemas en cada fase del proceso administrativo originados por el problema general.

Para la aplicación de modelos se han seleccionado una empresa privada y una institución pública, con problemas determinados; se dará solución a los problemas detectados.



haciendo uso del diseño planteado.

## SECTOR PRIVADO

Se ha seleccionado una empresa mediana del sector manufacturero que se dedica a la elaboración de artículos ornamentales, en la cual, se presenta la siguiente situación:

### Organización de la Empresa

Es una empresa familiar dirigida por sus dueños (padres, hijos y otros familiares), ocupando éstos los puestos de alta gerencia.

La empresa está formada por las siguientes áreas:

- Gerencia General

- Producción

- Ventas

- Compras

Gerencia General

La constituye un gerente general, sobrino del propietario, que se encarga de las funciones administrativas, elaborar presupuestos de operación, selección y contratación de personal y la función financiera.

Producción

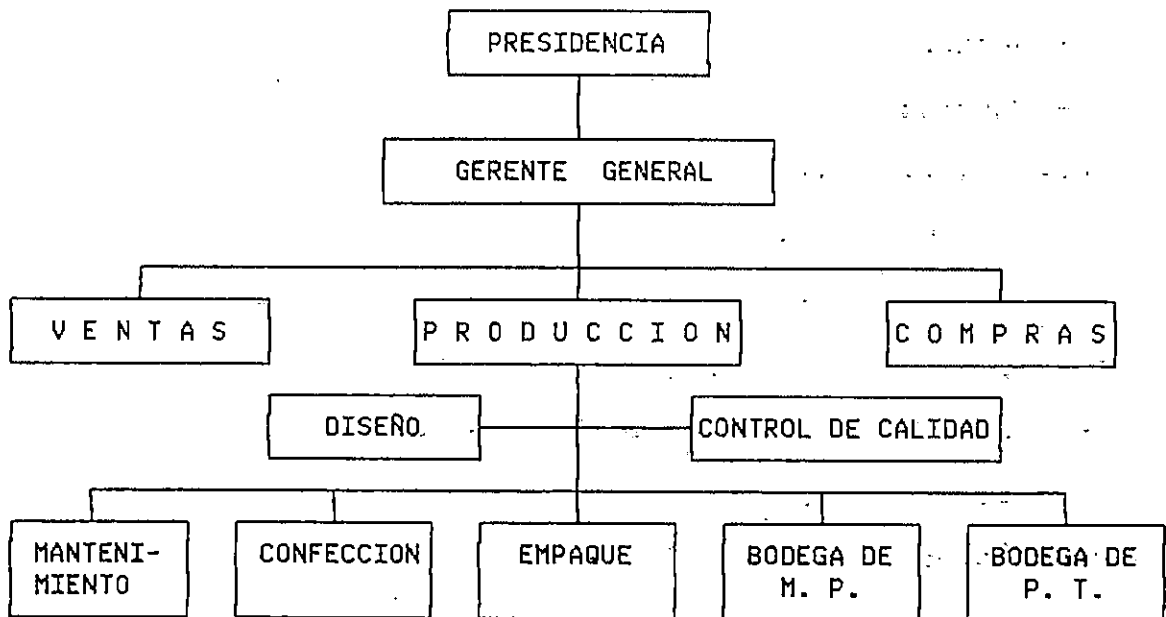
Esta formada por un gerente y cuenta con personal de apoyo para lo que es diseño de productos nuevos, control

de la productividad y calidad, y dentro de ésta área están bien definidos los departamentos de Mantenimiento, Confección, Empaque, Bodega de Materia Prima y Producto Terminado.

Compras

Hay un encargado de realizar esta gestión, basándose en los pedidos para la compra local de materia prima, está en estrecha relación con el área de producción. Ventas

Esta gestión la efectúan los hijos del dueño, estos se encargan de las actividades de promoción y colocar pedidos. Base sobre la cual se realiza la producción. El organigrama general de la empresa es de la siguiente forma:



El mercado está constituido por clientes nacionales y extranjeros, y la materia prima es de origen nacional.

#### Descripción del Problema

Para poder describir mejor el problema se plantea a continuación un análisis de causa, problema y efecto, y que según las opiniones de las personas entrevistadas se ha observado lo siguiente:

Paros en la producción debido a la falta de pedido o de recursos financieros para la compra de materia prima, por no realizarse los cobros a su debido tiempo.

POSIBLES CAUSAS	PROBLEMAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala planeación en el área de ventas.</li> <li>- Presupuestos mal elaborados.</li> <li>- Mala política de cobros.</li> <li>- Desconocimiento del mercado potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen pedidos para Ventas.</li> <li>- No se cuenta con recursos financieros oportunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paros en la producción.</li> <li>- Pérdidas por oportunidad.</li> </ul>

Haciendo un análisis a lo anterior se puede considerar como un efecto directo de la mala gestión dentro de la empresa.

Como primer paso en la aplicación del diseño ( Modelos de Gestión Alternativos ), se plantea realizar una evaluación por medio de un autodiagnóstico, el cual ayudará a efectuar un

análisis del pasado, el presente y evaluar posibles alternativas futuras. Este autodiagnóstico comprende un estudio del funcionamiento interno y del contexto en que se desenvuelve la empresa.

#### AUTODIAGNOSTICO

El diseño de este cuestionario constará de dos partes, en la primera se analizará el funcionamiento interno de la empresa o institución, basándose en las fases del proceso administrativo, en la segunda parte se evaluará la interrelación con el ambiente externo.

#### PLANEACION

- 1) ¿ El modelo de administración utilizado satisface las expectativas de planeación de su empresa o institución ?.  
NO
- 2) ¿ Tiene claro a la actividad a que se dedica la empresa o institución ?.  
SI
- 3) ¿ Existen metas y objetivos bien definidos ?.  
NO
- 4) ¿ Se cuenta con un proceso de presupuestación y programación efectivo ?.  
SI

- 5) ¿ Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de éstas ?.
- NO
- 6) ¿ Cuando se desarrolla el plan general, se establecen también planes alternativos ?.
- NO
- 7) ¿ Existen períodos de planeación ya definidos ?.
- NO
- 8) ¿ Se han identificado los elementos claves para la toma de decisiones ?.
- NO
- 9) ¿ Se hace uso de una metodología sistemática para el proceso de planeación ?.
- NO
- 10) ¿ Se elaboran planes específicos para las áreas con que cuenta la empresa o institución ?.
- NO
- 11) ¿ Conoce el personal los objetivos, metas, estrategias y políticas de su empresa o institución ?.
- NO
- 12) ¿ Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento ?.
- SI:
- 13) ¿ Existe información del rendimiento obtenido en años anteriores ?.

SI

14) ¿ Se le da la debida importancia al medio exterior a la empresa antes de desarrollar el plan ?.

NO

## ORGANIZACION

1) ¿ Existe organigrama en su empresa o institución ?.

SI

2) ¿ Evidencia el organigrama la estructura más conveniente para la empresa o institución ?.

SI

3) ¿ Se respeta el principio de unidad de mando reflejado en el organigrama ?.

SI

4) ¿ Se cuenta con documentos en donde se encuentre la descripción escrita de los cargos y funciones ?.

NO

5) ¿ Cumple el personal con los requisitos del puesto ?.

NO

6) ¿ Están agrupadas las actividades similares en el organigrama?.

SI

7) ¿ Están bien definidas las líneas de autoridad - responsabilidad ?.

SI

8) ¿ Está adecuadamente delegada la autoridad ?.

SI

9) ¿ Están todas las actividades específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas ?.

NO.

10) ¿ Se revisa periódicamente la estructura de la empresa o institución y el manual de organización ?.

NO

DIRECCION:

1) ¿ Es favorable el estado de ánimo del personal ?.

NO

2) ¿ Hay satisfacción con el trabajo ?.

NO

3) ¿ Se estimula la creatividad ?.

NO

4) ¿ Son bajas las tasas de ausentismo y rotación ?.

SI

5) ¿ Existen canales de comunicación recíprocas ?.

NO

6) ¿ Son buenos líderes los gerentes de la organización ?.

NO

7) ¿ Existen programas de capacitación para el personal ?.

NO

8) ¿ Existe respeto y confianza mutua entre gerentes y

personal?.

SI

9) ¿ Son limpias y seguras las condiciones de trabajo ?.

SI

10) ¿ Se cuenta con un programa de igualdad de oportunidades?.

SI

11) ¿ Se cuenta con un buen sistema de sanciones y recompensas?.

SI

12) ¿ Armoniza la coordinación de la acción con relación a las actividades de grupo?.

NO

13) ¿Se procura la coordinación de las fases administrativas?.

NO

14) ¿ Se proporciona una supervisión efectiva?.

SI

#### CONTROL

1) ¿ Se cuenta con un sistema efectivo de control financiero?.

NO

2) ¿ Posee la organización un control de productividad ?.

SI

3) ¿ Tiene la empresa o institución un sistema efectivo de control de inventarios ?.



NO

4) ¿ Posee un sistema efectivo de control de gastos ?.

NO

5) ¿ Tiene un efectivo sistema de control gerencial ?.

NO

6) ¿ Hace uso del computador para el uso de los sistemas de control ?.

SI

7) Se cuenta con ayudas correctivas oportunas cuando surgen desviaciones ?.

NO

8) ¿ Los sistemas de control utilizados son rápidos, exactos y concienzudos ?.

SI

9) Los sistemas de control utilizados permiten detectar las desviaciones antes de que finalicen las actividades ?.

NO

10) ¿ Con los sistemas de control usados se tiene una buena medición del desempeño ?.

SI

11) ¿ Se realiza una comparación del desempeño con el estándar ?.

SI

## AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

## A - Proveedores

1) ¿ Se conocen nuevas fuentes de abastecimiento de materiales ?.

SI

2) ¿ Existe buena disponibilidad de materiales que se utiliza ?.

SI

## B - Clientes

1) ¿ Tiene identificado quienes son los clientes de la empresa ?.

NO

2) ¿ Se ha realizado algún estudio del mercado ?.

NO

3) ¿ Existe lealtad de parte de los clientes ?.

NO

4) ¿ Está adecuada la calidad a las exigencias del mercado?.

SI

5) ¿ Se ofrece un buen servicio ?.

SI

6) ¿ Los precios de venta ofrecidos, son competentes ?.

SI

## C - Competidores

1) ¿ Se conoce la participación que se tiene en el mercado?.

SI

2) ¿ Se ha investigado cuales son los competidores mayores?.

SI

3) ¿ Se conocen a los competidores menores ?.

NO

4) ¿ Se han estudiado los competidores extranjeros ?.

NO

5) ¿ Subestima o desestima a sus competidores ?.

NO

## D.- Gobierno

1) ¿ Se analizan las leyes que han sido impuestas ?.

SI

2) ¿ Existen ayudas que ofrece el Gobierno al tipo de empresa o institución al que pertenece ?.

SI

3) ¿ Se analizan los cambios económicos por políticas gubernamentales ?.

NO

## E - Sociedad

1) ¿ Controla y predice la empresa o institución las tendencias sociales, económicas, políticas y ambientales?.

NO

## F - Tecnología

1) ¿ Se cuenta con procesos, plantas y equipos que permitan optimizar recursos ?.

SI

2) ¿ Se han estudiado los nuevos productos y los sustitutos?.

SI

## RESUMEN DE LOS PROBLEMAS POR FASE DEL PROCESO-ADMINISTRATIVO SEGUN EL AUTODIAGNOSTICO

### PLANEACION

Como puede observarse existen más puntos débiles que fuertes pues no se desarrolla un proceso sistemático, de planeación, no se cuenta con objetivos y metas bien definidas, ni con los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Tampoco se cuentan con planes alternativos, pues ni se tiene un plan general, no se tienen definidos los elementos importantes al tomar una decisión.

Con respecto a los puntos fuertes; tienen claro a la actividad a la que se dedica la empresa, también se cuenta con un proceso de presupuestación bien definido, aunque muchas veces no armoniza con el proceso de programación desarrollado.

También existen parámetros de control para poder saber si se está funcionando bien o mal, contando también con el

rendimiento de la operatividad de años anteriores.

## ORGANIZACION

Con respecto a la organización, se cuenta con un organigrama que refleja una estructura definida de la empresa, con el principio de unidad de mando bien definido, así como las líneas de autoridad - responsabilidad, con su adecuada delegación de autoridad.

Peró no se cuenta con documentos en donde esté plasmado la descripción escrita de los puestos, así como también las actividades que les corresponden a cada miembro no se desarrollan de la mejor manera.

## DIRECCION

En la dirección se identifican más puntos débiles que fuertes, pues el estado de ánimo del personal, no es el óptimo para el cumplimiento de las tareas, no existe satisfacción con el trabajo, coartando la creatividad del personal, por falta de atención a las ideas de estos.

Los canales de comunicación son unidireccionales, descendentes y no se cuenta con gerentes que sean buenos líderes para dirigir la empresa.

El personal no cuenta con programas de capacitación para su desarrollo, tampoco existe una coordinación de la acción con las fases administrativas.

Entre los puntos fuertes es que se cuenta con bajas tasas de ausentismo y rotación, contando con un programa de igualdad de oportunidades y se proporciona una supervisión efectiva.

#### CONTROL

Entre los puntos fuertes dentro del control efectuado es que permite detectar los altibajos en la productividad, haciendo uso del computador proporcionando información rápida, exacta y concienzuda obteniéndose así una buena medición del desempeño, comparándolo con los estándares establecidos.

Con respecto a los puntos débiles, no se cuenta con un sistema efectivo del control financiero de la empresa, vital para el funcionamiento de estas, tampoco existe control sobre gastos y actividad gerencial.

Tampoco se cuenta con ayudas correctivas oportunas cuando surgen desviaciones.

Analizando el medio ambiente de la empresa en estudio se dice que con respecto a:

#### PROVEEDORES

Si se conocen nuevas fuentes de abastecimiento de materiales, existiendo buena disponibilidad de estos.

**CLIENTES**

No se ha identificado claramente el potencial del mercado, ebiéndose a que nunca se han realizado estudios de mercado, existiendo muchas veces deslealtad por parte del cliente.

Pero se ofrecen productos que satisfacen las exigencias del mercado en cuanto a calidad y servicio, con precios de venta competente.

**COMPETIDORES**

Se tiene idea de la participación que se tiene en el mercado, conociendo a los competidores mayores, pero descuidando competidores menores y extranjeros.

**GOBIERNO**

Existen conocimientos de las leyes que han sido impuestas, conociendo también ayudas que ofrece el Gobierno al tipo de empresa al que se pertenece. No se analizan los cambios económicos por políticas gubernamentales.

**SOCIEDAD**

No existe control sobre tendencias sociales, económicas,

políticas y ambientales que rodean a la empresa, debido a que es un fenómeno externo que se clasifica como fuera del alcance del control empresarial.

## TECNOLOGIA

Se cuenta con procesos, plantas y equipos que permiten hacer un buen uso de los recursos. También se han estudiado nuevos productos y sus sustitutos.

Analizando las posibles causas que generan éstos problemas se observa que están relacionadas con el nivel de gestión estratégico y logístico de la empresa por lo que se recomienda hacer uso del modelo de Gerencia Estratégica en ésta parte.

En lo que respecta a la ejecución de lo planteado por la Gerencia Estratégica es posible utilizarlo también con el modelo de Administración por Objetivos.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de la aplicación de los modelos, en el cual se dan las recomendaciones respectivas para su desarrollo.



**F A S E   D E   P L A N E A C I O N**

**PROBLEMATICA:**

- No se tienen objetivos y metas bien definidas.
- No se cuenta con los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- No se tienen definidos los elementos importantes al tomar una decisión.

**MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

- El primer paso es haber analizado las condiciones previas de su aplicación, las cuales fueron desarrolladas en el cap.V.
- Revisar la misión de la empresa y reformularla si fuera necesario:
- Análisis de las variables externas que afectan el problema y a la empresa en general:
  - Realizar una investigación de mercado para orientar las cuentas hacia el mercado potencial; conocer competidores mayores y menores, demanda gastos de consumidores, canales de comercialización.
  - Políticas gubernamentales de incentivos y restricciones.
- Análisis de las variables internas:
  - Establecer la capacidad instalada actual.
  - Revisar las actividades realizadas por el área de ventas, como son: Incentivos, promociones del producto.

PASA....

**MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA**

Como condición previa para la solución del problema, se tiene que identificar bien los objetivos, estrategia y misión empresarial con los cuales se está trabajando, luego con la investigación tanto interna como externa a la empresa se tiene que identificar las fuerzas ambientales claves y fuerzas internas claves. En este caso la investigación externa puede cubrirse con una investigación de mercado con la cual pueden determinarse las oportunidades y amenazas. (considerando a ventas como área clave interna), luego la investigación interna puede desarrollarse analizando las actividades que se llevan a cabo en la función de ventas, como se realiza y establece la política de cobros. En el área de gerencia general encargada de finanzas se puede estudiar como se realizan los presupuestos.

PASA....

F A S E   D E   P L A N E A C I O N
<p><b>PROBLEMATICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tienen objetivos y metas bien definidas.</li> <li>- No se cuenta con los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.</li> <li>- No se tienen definidos los elementos importantes al tomar una decisión.</li> </ul>

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>....VIENE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un balance general para determinar con exactitud los recursos financieros con que cuenta la empresa.</li> <li>- Identificar áreas claves de resultados que para éste caso son: Ventas y Gerencia General.</li> <li>- Analizar causas y orígenes de los problemas que son los siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala planeación en el área de ventas.</li> <li>- Presupuestos incongruentes.</li> <li>- Falta de cumplimiento a las políticas de cobro.</li> <li>- Desconocimiento del mercado potencial.</li> </ul> </li> <li>- El siguiente paso es establecer los estándares de eficacia; determinándose lo que se va a medir y los puntos de medición que constituyen una ejecución efectiva como los son cantidades o promedios de ventas, para períodos específicos, rentabilidad esperada, cantidades producidas.</li> </ul> <p style="text-align: center;">PASA....</p>	<p>....VIENE</p> <p>A partir del análisis de las áreas de ventas y función financiera de la gerencia general, se puede también relacionar estas con todas las áreas de la empresa como producción (bodegas, confección; empaque, diseño y control de calidad), y determinar si la capacidad de producción es la adecuada para cubrir una demanda potencial futura; calcular estándares de producción, etc...</p> <p>En base a todo lo anterior se tienen que fijar los nuevos objetivos con sus metas, y las estrategias con sus políticas, para poder realizar lo planeado. Para este proceso se plantea en el cap.V el modelo de gerencia estratégica.</p>

<b>F A S E   D E   P L A N E A C I O N</b>
--------------------------------------------

**PROBLEMATICA:**

- No se tienen objetivos y metas bien definidas.
- No se cuenta con los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- No se tienen definidos los elementos importantes al tomar una decisión.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p style="text-align: center;">....VIENE</p> <p>- Luego de haber fijado los estándares se establecen los objetivos generales, teniendo en cuenta las características y formulación de estos, tal como se especifica en el cap.V. Y en base a estos objetivos generales se establecen los objetivos específicos de cada área de la empresa.</p> <p>- Después de la fijación de objetivos se establece el plan a seguir, con los siguientes elementos:  Programación, presupuesto, asignación de responsabilidades y revisión general del plan, el contenido del plan se especifica en el cap.VI, apartado 6.1. Estos planes deben ser de dos tipos, estratégicos (a largo plazo), y operativos (a corto plazo).</p>	

## F A S E   D E   O R G A N I Z A C I O N

### PROBLEMATICA:

- Las funciones de cada puesto no están bien definidas.
- La estructura organizativa no es la adecuada para realizar las actividades eficientemente.
- No se cuenta con procedimientos bien definidos.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>El primer paso a desarrollar en ésta fase es la revisión completa de la estructura organizacional en cuanto a las funciones y objetivos de cada una de las unidades que la integran, para confirmar o cumplir con los objetivos previamente planteados, para lograr esto, hay que establecer la estructura de la organización, creando las descripciones y especificaciones de cada puesto, para cada unidad o área de la organización, no sólo para las problemáticas, definiendo atribuciones, instrucciones, responsabilidad y autoridad para cada uno de ellos. Esto se hace mediante la elaboración de un manual de descripción de puestos, un manual de organización, para definir en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, políticas, procedimientos que se consideran necesarios para la mejor ejecución del</p> <p style="text-align: center;">PASA...:</p>	<p>En esta parte se comenzará con el estudio de la estructura organizativa que se adapte mejor a las estrategias planteadas en la planeación, para ello se tendrán que definir bien las funciones de las áreas claves de ventas y gerencia general (función financiera), y también de las otras áreas para orientarlas al logro de los objetivos propios y de las áreas claves. Para todo esto también se completará con el diseño de un manual de procedimientos orientado a lo planificado así como un manual de la organización para que cada miembro conozca las normas y políticas a que regirse, para el logro de las estrategias, objetivos y metas planteadas. Además es importante conocer las habilidades de las personas para poder asignar cargos o hacer cambios en la estructura de organización.</p>

F A S E   D E   O R G A N I Z A C I O N
-----------------------------------------

<b>PROBLEMATICA:</b>
----------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones de cada puesto no están bien definidas.</li> <li>- La estructura organizativa no es la adecuada para realizar las actividades eficientemente.</li> <li>- No se cuenta con procedimientos bien definidos.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>....VIENE</p> <p>de su trabajo, persiguiendo con esto una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades a través de la uniformidad de estas, eliminación del trabajo innecesario y reducción de los costos.</p>	

F A S E   D E   D I R E C C I O N	
<p>PROBLEMATICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El estado de animo del personal es bajo.</li> <li>- No existe satisfacción con el trabajo.</li> <li>- Los gerentes no poseen el liderazgo adecuado para las áreas.</li> </ul>	
MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>Luego de establecer la estructura de organización deben llevarse a cabo las actividades básicas que tienen como objetivo hacer funcionar el grupo social para poder lograr las metas, mediante la orientación de esfuerzos hacia la acción conjunta y la creación de un ambiente agradable. El estado de ánimo del personal se eleva, desde el momento de fijar los objetivos comunes, y de capacitarlos en la APO. También se pueden crear incentivos específicos para el área de resultados claves, como lo es ventas, tales como comisiones, premios, etc., por cantidades de ventas realizadas, esto además de existir la retribución sobre el funcionamiento.</p> <p>El gerente debe adoptar un tipo de liderazgo abierto, participativo, en donde existan la comunicación ascendente y descendente, que permita el intercambio de información entre todos los miembros de la organización y poder influenciar a sus subalternos para que ejecuten las actividades de forma eficaz.</p>	<p>Después de haber analizado la mejor estructura de organización es importante motivar a las personas en el caso del departamento de ventas se puede implantar algunas metodologías para motivar al personal, las cuales pueden ser establecer algún premio para el que logre más pedidos o según las ventas asignar un porcentaje de comisión; existen muchas formas para motivar al personal. Además la persona que dirige el área tiene que poseer la capacidad necesaria, conocer bien la actividad para que ello inspire confianza a los demás.</p> <p>La comunicación en este caso será muy importante para poder coordinar ventas con las actividades de los vendedores y que la retroalimentación sea eficiente. Con esto también se considerarán las opiniones de las personas para que estas se sientan escuchadas y que valen sus puntos de vista. Se deberá proveer de recursos necesarios al personal.</p>

F A S E   D E   C O N T R O L	
<p><b>PROBLEMATICA:</b>            No se cuenta con un sistema efectivo de control financiero, existe descontrol sobre los gastos y las actividades gerenciales, las acciones correctivas no son eficientes.</p>	
MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>En la fase de planeación, se desarrolla el presupuesto de la empresa, con el programa de ingresos y egresos, lo que permite controlar su cumplimiento, y determinar en determinado momento si dispone ó no de fondos para la inversión en materia prima; y recursos para la fabricación; esto viene a solucionar la problemática del control financiero, permitiendo verificar las fluctuaciones reales del efectivo y poder tomar decisiones antes de adquirir compromisos; con este sistema de control, se evitan también los paros en la producción por falta de materia prima, a causa de la carencia de efectivo. Por otro lado la revisión periódica de los objetivos, permite determinar el grado de avance de estos (para el control se usan los formularios que aparecen en los anexos 3, 4 y 5) esta revisión da lugar a que realicen los ajustes necesarios en función de cantidad, calidad, uso del            PASA....</p>	<p>Para realizar el control es necesario hacer una matriz de los factores internos en las áreas claves y evaluarlos, para comparar estos resultados con los que se tenían inicialmente, si existen desviaciones se pueden tomar las acciones correctivas necesarias (ver capítulo V).            La medición del rendimiento organizacional puede determinar si se han alcanzado las metas y objetivos proyectados. Este consiste en comparar el progreso obtenido contra el anterior. Para este caso en el área de ventas puede ser que los resultados van mas observables ya que un aumento, disminución, en los mismos nos dirá mucho acerca de las estrategias planteadas.            En la fase de planeación se fijaron normas de rendimiento las cuales servirán en este caso para evaluar las actividades realizadas, por ejemplo:            PASA....</p>

F A S E   D E   C O N T R O L
<p><b>PROBLEMATICA:</b>            No se cuenta con un sistema efectivo de control financiero, existe descontrol sobre los gastos y las actividades gerenciales, las acciones correctivas no son eficientes.</p>

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>....VIENE</p> <p>tiempo, costo, responsabilidad y resultados.</p> <p>El sistema APO posee la característica de que como todos los miembros en la organización han fijado sus objetivos individuales, cada uno se dirige y autocontrola porque conocen claramente cuales son las metas a alcanzar.</p>	<p>....VIENE</p> <p>volúmenes de ventas, períodos de cobros, tiempos estándares de producción y presupuestos.</p>

#### SECTOR PUBLICO

La institución en estudio es de tamaño grande, descentralizada y se dedica a prestar servicio social a sus afiliados. Posee los siguientes niveles jerárquicos en su estructura:



- Consejo Directivo.
- Dirección General.
- Cuerpos de Asesoría y Apoyo.
- Sub-dirección.
- Nivel Técnico.
- Nivel Operativo.

### CONSEJO DIRECTIVO

Lo constituye un grupo de personas, que laboran permanentemente y/o temporalmente en la institución. Su función es proteger los recursos y velar por el cumplimiento del objetivo general de la institución.

### DIRECCION GENERAL

Esta formado por un Director General, quien es el responsable ante el Consejo Directivo del cumplimiento de los objetivos institucionales.

### CUERPOS DE ASESORIA Y APOYO.

Lo constituyen comités o personas internas y/o externas a la empresa, como su nombre lo indica la de brindar apoyo a la Dirección General para el desarrollo de sus actividades y las de la organización en general.

### SUB-DIRECCION

Están constituidas por sub-directores que representan las diferentes áreas que conforman la institución. Su función es ser el responsable del funcionamiento de la área a que pertenece.

### NIVEL TECNICO

Son los responsables del desarrollo y supervisión de tareas específicas. Esta conformado por un jefe de sección o departamento.

### NIVEL OPERATIVO

Son los que ejecutan las tareas encaminadas al desarrollo de las actividades. Está conformado por una o más personas que poseen la categoría de subalternos.

### DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El problema general seleccionado, e indicado por trabajadores y usuarios es la insatisfacción del usuario por el servicio que se le presta en general, reflejándose esto en la tardanza de extensión, de documento, trámites personales y atención en general.

Debido a que el producto final de esta institución lo constituye el prestar un servicio eficiente al usuario, y según

el problema descrito, éste no se está cumpliendo, puede concluirse que la gestión realizada no es eficiente. A continuación se presenta el problema mediante un esquema causa, problema y efecto:

POSIBLES CAUSAS	PROBLEMAS	EFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación deficiente</li> <li>- No existen objetivos definidos</li> <li>- Falta de motivación en el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiencia en el servicio prestado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfacción de los usuarios</li> <li>- Reclamos por parte de los usuarios</li> </ul>

El primer paso a realizar para establecer la aplicación del diseño, es efectuar un autodiagnóstico, el cual se detalla a continuación:

## AUTODIAGNOSTICO

El diseño de este cuestionario constará de dos partes, en la primera se analizará el funcionamiento interno de la empresa o institución, basándose en las fases del proceso administrativo, en la segunda parte se evaluará la interrelación con el ambiente externo.

## PLANEACION

- 1) ¿ El modelo de administración utilizado satisface las expectativas de planeación de su empresa o institución ?.  
SI
- 2) ¿ Tiene claró a la actividad a que se dedica la empresa o institución ?.  
SI
- 3) ¿ Existen metas y objetivos bien definidos ?.  
SI
- 4) ¿ Se cuenta con un proceso de presupuestación y programación efectivo ?.  
SI
- 5) ¿ Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de éstas ?.  
SI
- 6) ¿ Cuando se desarrolla el plan general, se establecen también planes alternativos ?.

SI

7) ¿ Existen períodos de planeación ya definidos ?.

SI

8) ¿ Se han identificado los elementos claves para la toma de decisiones ?.

NO

9) ¿ Se hace uso de una metodología sistemática para el proceso de planeación ?.

NO

10) ¿ Se elaboran planes específicos para las áreas con que cuenta la empresa o institución ?.

SI

11) ¿ Conoce el personal los objetivos, metas, estrategias y políticas de su empresa o institución ?.

NO

12) ¿ Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento ?.

NO

13) ¿ Existe información del rendimiento obtenido en años anteriores ?.

SI

14) ¿ Se le da la debida importancia al medio exterior a la empresa antes de desarrollar el plan ?.

SI

## ORGANIZACION

1) ¿ Existe organigrama en su empresa o institución ?.

SI

2) ¿ Evidencia el organigrama la estructura más conveniente para la empresa o institución ?.

SI

3) ¿ Se respeta el principio de unidad de mando reflejado en el organigrama ?.

SI

4) ¿ Se cuenta con documentos en donde se encuentre la descripción escrita de los cargos y funciones ?.

SI

5) ¿ Cumple el personal con los requisitos del puesto ?.

NO

6) ¿ Están agrupadas las actividades similares en el organigrama?.

SI

7) ¿ Están bien definidas las líneas de autoridad - responsabilidad ?.

SI

8) ¿ Está adecuadamente delegada la autoridad ?.

NO

9) ¿ Están todas las actividades específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas ?.

NO

10) ¿ Se revisa periódicamente la estructura de la empresa o institución y el manual de organización ?.

NO

#### DIRECCION .

1) ¿ Es favorable el estado de ánimo del personal ?.

NO

2) ¿ Hay satisfacción con el trabajo ?.

NO

3) ¿ Se estimula la 'creatividad' ??

NO

4) ¿ Son bajas las tasas de ausentismo y rotación ?.

SI

5) ¿ Existen canales de comunicación recíprocas ?.

NO

6) ¿ Son buenos lideres los gerentes de la organización ?.

NO

7) ¿ Existen programas de capacitación para el personal ?.

SI

8) ¿ Existe respeto y confianza mutua entre gerentes y personal?.

NO

9) ¿ Son limpias y seguras las condiciones de trabajo ?.

SI

10) ¿ Se cuenta con un programa de igualdad de oportunidades?.

NO

11) ¿ Se cuenta con un buen sistema de sanciones y recompensas?.

NO

12) ¿ Armoniza la coordinación de la acción con relación a las actividades de grupo ?.

NO

13) ¿Se procura la coordinación de las fases administrativas?.

NO

14) ¿ Se proporciona una supervisión efectiva ?:

NO

#### CONTROL

1) ¿ Se cuenta con un sistema efectivo de control financiero?.

SI

2) ¿ Posee la organización un control de productividad?.

NO

3) ¿ Tiene la empresa o institución un sistema efectivo de control de inventarios ?.

SI

4) ¿ Posee un sistema efectivo de control de gastos ?:

SI

5) ¿ Tiene un efectivo sistema de control gerencial?.

NO



6) ¿ Hace uso del computador para el uso de los sistemas de control ?.

SI

7) Se cuenta con ayudas correctivas oportunas cuando surgen desviaciones ?.

NO

8) ¿ Los sistemas de control utilizados son rápidos, exactos y concienzudos ?.

NO

9) Los sistemas de control utilizados permiten detectar las desviaciones antes de que finalicen las actividades ?.

NO

10) ¿ Con los sistemas de control usados se tiene una buena medición del desempeño ?.

NO

11) ¿Se realiza una comparación del desempeño con el estándar?.

NO

#### AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

##### A - Proveedores

1) ¿ Se conocen nuevas fuentes de abastecimiento de materiales ?.

SI

2) ¿ Existe buena disponibilidad de materiales que se utiliza ?.

SI

#### B - Clientes

1) ¿ Tiene identificado quienes son los clientes de la empresa ?.

SI

2) ¿ Se ha realizado algún estudio del mercado ?.

NO

3) ¿ Existe lealtad de parte de los clientes ?.

NO

4) ¿ Está adecuada la localidad a las exigencias del mercado?.

NO

5) ¿ Se ofrece un buen servicio ?.

NO

6) ¿ Los precios de venta ofrecidos, son competentes ?.

NO

#### C - Competidores

1) ¿ Se conoce la participación que se tiene en el mercado?.

SI

2) ¿ Se ha investigado cuales son los competidores mayores?.

NO

3) ¿ Se conocen a los competidores menores ?.

SI

4) ¿ Se han estudiado los competidores extranjeros ?.

NO

5) ¿ Subestima o desestima a sus competidores ?.

SI

D - Gobierno

1) ¿ Se analizan las leyes que han sido impuestas ?.

SI

2) ¿ Existen ayudas que ofrece el Gobierno al tipo de empresa o institución al que pertenece ?.

SI

3) ¿ Se analizan los cambios económicos por políticas gubernamentales ?.

SI

E - Sociedad

1) ¿ Controla y predice la empresa o institución las tendencias sociales, económicas, políticas y ambientales?.

NO

F - Tecnología

1) ¿ Se cuenta con procesos, plantas y equipos que permitan optimizar recursos ?.

SI

2) ¿ Se han estudiado los nuevos productos y los sustitutos?.

SI

A continuación se presentan las deficiencias detectadas en el autodiagnóstico en cada fase del proceso administrativo.

### PLANEACION

No existe una identificación de los elementos claves para la toma de decisiones y no se sigue una metodología sistemática para el proceso de planeación.

Respecto a los objetivos, metas, estrategias y políticas, están definidos, pero no son conocidos por todo el personal.

No se puede evaluar el rendimiento debido a que no se ha fijado normas o parámetros de control.

Respecto a las fortalezas en el área de planeación se puede decir que utilizan la programación y presupuestación para el desarrollo del plan general y de los planes alternativos. Existe períodos definidos para la planeación en general y planes específicos para las áreas de la institución.

Uno de los elementos de apoyo de la planeación son los rendimientos de años anteriores.

### ORGANIZACION

El personal con que se cuenta no cumple con los requisitos del puesto; añadiendo a esto que las actividades no están asignadas en las unidades adecuadas.

No existe una revisión periódica de la estructura de la institución y del manual de organización, relacionada con el crecimiento y desarrollo de la organización.

Las fortalezas en ésta área son las siguientes:

Todas las actividades similares están agrupadas de manera ordenada en el organigrama, respetándose el principio de unidad de mando y de líneas de autoridad-responsabilidad.

#### DIRECCION

No existe satisfacción con el trabajo y el estado de ánimo del personal no es favorable. Los canales de comunicación no son recíprocos, no se estimula la creatividad ya que no se cuenta con un programa de igualdad de oportunidades, ni con un buen sistema de sanciones y recompensas.

La supervisión no es efectiva, ni los gerentes no son buenos líderes para coordinar la acción con relación a las actividades de grupo.

Las fortalezas en ésta área son las siguientes: las tasas de ausentismo y rotación son bajas. Existe capacidad para el personal y las actividades se realizan en condiciones de trabajo limpias y seguras.

#### CONTROL

No existe un control de la productividad, que sea rápido, exacto y concienzudo y que permita detectar las desviaciones antes de que finalicen las actividades; no se puede medir el desempeño, ya que se carece de un parámetro de comparación.

El control tiene las fortalezas siguientes:

Se tiene un sistema efectivo de control financiero y

control de inventarios.

También se tiene un efectivo sistema de control de gastos. Para el uso de los sistemas de control se hace uso del computador.

Analizando el ambiente externo de la institución, se dice que con respecto a:

#### PROVEEDORES

Existe buena disponibilidad de los materiales que se utilizan y se conocen nuevas fuentes de abastecimiento.

#### CLIENTES

No existe conformidad de parte de los usuarios con el servicio que se le presta, debido a que la calidad del servicio no se adecua a las exigencias del usuario. No se ofrece un servicio eficaz y oportuno, y en general los servicios ofrecidos no son competentes.

#### COMPETIDORES

Una causa que se puede aseverar de la ineficiencia del servicio prestado es que la empresa pública no posee competidores que le destruyan el mercado que le provee de ingresos; debido a las leyes proteccionistas.

**GOBIERNO**

Debido a que es una institución gubernamental, se analizan las leyes que han sido impuestas, se reciben ayudas del gobierno y también se analizan los cambios económicos debido a cambios políticos.

**SOCIEDAD**

No se controlan y predicen las tendencias sociales, económicas, políticas y ambientales.

**TECNOLOGIA**

Se cuenta con procesos, plantas y equipos que permiten optimizar los recursos; esto no implica que se haga uso óptimo de ellos.

Se han ampliado en cuanto a dar mayor cobertura con nuevos servicios a los usuarios, pero la ineficiencia en la prestación de los mismos siempre se mantiene.

Analizando las posibles causas del problema e identificando que este se relaciona con el cumplimiento de los objetivos para prestar un buen servicio, se recomienda hacer uso del modelo de Administración por Objetivos como un solución, aunque no se descarta que con el modelo de Gerencia Estratégica se pueden tener también resultados favorables.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de la aplicación de los modelos, en el cual se dan las recomendaciones respectivas para su desarrollo.:

**PLANEACION**

**PROBLEMATICA:** No se realiza una planeación efectiva que tome en cuenta el aprovechamiento de los recursos, coordinación de los empleados con las políticas, normas y objetivos generales de la institución, en el proceso no se definen normas para el rendimiento de las actividades y los objetivos, metas, estrategias y políticas no son conocidas.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>La APO establece, que la alta dirección debe revisar, redefinir y verificar el cumplimiento de la misión y objetivos, y de no cumplirse estos dos aspectos, se concluye que la gestión no es eficaz.</p> <p>Para que la planeación sea efectiva, debe realizarse en forma participativa con los gerentes y empleados claves, para establecer los objetivos y planes generales en las áreas de resultados claves de la institución; de éste forma se planea sobre bases efectivas y reales porque quienes la realizan son los que ejecutan los planes. En ésta etapa se deben fijar planes con objetivos estratégicos y planes con objetivos operativos que incluyen estándares de rendimiento para medir el desempeño específico y en general, a través de una programación que es alimentada por el presupuesto realizado.</p> <p>Hay que identificar</p> <p style="text-align: right;">PASA.....</p>	<p>Como primer paso en la aplicación del modelo de gerencia estrategica en la empresa pública se recomienda realizar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Definir los conceptos y terminología usada en planificación en la institución.</li> <li>2- Reunir los datos necesarios que ayuden a establecer el curso de la planificación.</li> <li>3- Usar terminología simple y concisa para redactar las metas, objetivos y planes de acción.</li> <li>4- Desarrollar una evaluación profunda para retroalimentación positiva al esfuerzo de planificación.</li> <li>5- Estudiar planificación contingente como técnica para realizar cambios en el proceso.</li> </ol> <p style="text-align: right;">PASA.....</p>



P L A N E A C I O N

PROBLEMÁTICA: No se realizó una planeación efectiva que tome en cuenta el aprovechamiento de los recursos, coordinación de los empleados con las políticas, normas y objetivos generales de la institución, en el proceso no se definen normas para el rendimiento de las actividades y los objetivos, metas, estrategias y políticas no son conocidas.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>...VIENE</p> <p>programas ineficientes, comparando el desempeño, según los objetivos establecidos; esto con la finalidad de lograr un aprovechamiento mejor de los recursos y permitir así instalar controles efectivos que muestren el desempeño de la institución porque la característica fundamental de los objetivos es que, de una u otra forma, tienen que ser medibles o cuantificables y para este caso pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fechas de recibo de solicitud y entrega de documentos solicitados.</li> <li>- Cantidad de usuarios atendidos en períodos de tiempo, etc.; y para poder establecer otros objetivos, puede hacer uso de una investigación de campo,</li> </ul> <p style="text-align: right;">PASA....</p>	<p>....VIENE</p> <p>6- Recordar que la composición del comité de planificación determina la efectividad del proceso...</p> <p>Teniendo presente lo anterior se puede iniciar con la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales, luego que están identificadas se procede a realizar un análisis ambiental e interno de la institución para realizar un análisis de las fuerzas ambientales e internas claves. Entre éstas variables se puede mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones presupuestarias.</li> <li>- Participación en la actividad económica.</li> <li>- Grado de flexibilidad.</li> <li>- Normas jurídicas.</li> <li>- Centralización.</li> <li>- Herencia cultural.</li> <li>- Valores y normas sociales.</li> </ul> <p style="text-align: right;">PASA....</p>

P L A N E A C I O N

PROBLEMATICA: No se realizó una planeación efectiva que tome en cuenta el aprovechamiento de los recursos, coordinación de los empleados con las políticas, normas y objetivos generales de la institución, en el proceso no se definen normas para el rendimiento de las actividades y los objetivos, metas, estrategias y políticas no son conocidas.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

...VIENE  
dirigida a los usuarios, para que éstos manifiesten el grado de satisfacción del servicio que se le presta, sus observaciones, sugerencias, etc., todo encaminado a volverse una institución eficaz en dar cumplimiento a su misión específica.

De ésta investigación de mercado también salen estándares y normas de rendimiento que se pueden establecer como puntos de control.

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

...VIENE  
- Tradiciones.  
- Distribución del poder político.  
- Distribución de los recursos tecnológicos, otros.

Luego de hacer un análisis de las variables se escogen, las variables claves para formular los nuevos objetivos, metas y estrategias a realizar, establecer los recursos necesarios, tiempo o periodo de la ejecución del plan.

Todo lo relacionado con la formulación de las estrategias incluye la identificación de las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, para que en base a esto formular las estrategias. Para ampliar lo relacionado con las estrategias hacer referencia al análisis DOFA y formular estrategias efectivas para poder solventar la necesidad de prestar un mejor servicio a la comunidad, al mismo tiempo que se relacione con el aprovechamiento óptimo de los recursos.

## O R G A N I Z A C I O N

### PROBLEMATICA:

- La estructura organizativa está acorde con el crecimiento y desarrollo de la organización.
- El personal no cumple con los requisitos del puesto.

### MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En la APO se considera, que para cumplir con los objetivos previamente planteados, se debe hacer una revisión de la estructura organizacional en cuanto a las funciones y objetivos de cada una de las unidades que la integran, para ordenarla en cuanto a relaciones de responsabilidad, interdependencia jerárquicas, comunicación y división del trabajo, necesarios para el logro de los objetivos establecidos.

Luego de haber organizado las áreas con las actividades a realizar, hay que fijar los requerimientos para cada puesto, definiendo las cualidades que debe reunir cada una de las personas que los ocupen, esto es lo que comprende el manual de descripción de puestos, o sea el que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular, para que desempeñe de manera eficiente y eficaz las actividades correspondientes.

### MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

La organización y su estructura deberá coincidir con las estrategias formuladas. Para poder implantar una estructura nueva de organización se tiene que crear un clima organizativo al cambio.

Para la gerencia estratégica la resistencia al cambio es considerada como la mayor amenaza al éxito de la misma, por lo que se recomienda hacer todo lo posible para que la gente cambie su mentalidad orientada al cambio, esto se puede lograr efectivamente realizando seminarios sobre el nuevo sistema a implantar, capacitar a la gente sobre las nuevas tareas que se harán a las mismas.

Se recomienda hacer un análisis de los puestos y hacer las rotaciones de los mismos con el fin de que la gente no sienta monotonía para evaluarla según su capacidad en el puesto. Un manual de puestos es recomendable para que las personas conozcan sus actividades, cargos, superiores y subordinados en cada uno de ellos.

D. I. R. E. C. C. I. O. N.	
<p><b>PROBLEMATICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cambios de comunicación no son recíprocos.</li> <li>- No se estimula la creatividad del personal.</li> <li>- La supervivencia no es efectiva.</li> <li>- El tipo de liderazgo no conduce una coordinación a la acción con relación a las actividades del grupo.</li> </ul>	
MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA
<p>La APO, por su característica de ser sistemática, inicia desde la planeación; con la participación del personal, fomentando desde ahí la comunicación recíproca, la creatividad y la motivación en general. Esta característica se mantiene durante el desarrollo del sistema APO; los miembros de la organización se motivan con dos aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se le incrementa la pertenencia y se le da importancia al trabajador, existe apertura para su creatividad.</li> <li>- Existe la retribución sobre el rendimiento.</li> </ul> <p>Debido a que cada persona establece sus objetivos, ella misma se autocontrola ya que ha adquirido un compromiso que él mismo se fijó.</p> <p>El tipo de liderazgo específico no se recomienda, sino que es libre según sea la situación que se presente es decir, un liderazgo situacional que motive y coordine la acción sobre las actividades grupales o individuales.</p>	<p>Solamente se podría establecer un sistema de comunicación efectivo en los dos sentidos y los superiores reflejan confianza y respeto, y con esto se garantiza que la estrategia se realice de una manera más efectiva. El respeto de los subordinados es un aspecto muy importante en la gerencia, lo cual se puede lograr demostrando conocimiento sobre lo que se realiza, y con esto se puede combinar muy bien la confianza y dar recomendaciones y sugerencias a la vez.</p> <p>La supervisión se puede orientar a las actividades que realizan las personas y a los servicios prestados mediante la opinión de los usuarios con respecto a los mismos.</p> <p>El tipo de liderazgo debe orientarse según la situación que se vive y el tipo de personas para poder motivarlos y con ello desempeñar con mejor calidad el servicio.</p>

**C O N T R O L**

**PROBLEMATICA:**

- No existió control de la productividad.
- La corrección de las desviaciones es más reactiva que proactiva.
- Es difícil medir el desempeño ya que carece de parámetros de comparación.

**MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

El control en el sistema APO, va de la mano con la planeación y está orientado hacia la verificación de que los esfuerzos que se hacen estén orientados a convertir los objetivos en resultados. En la planeación, se determinan y fijan los estándares de rendimiento los cuales se revisan periódicamente bajo un sistema de control, que se auxilia de formularios y en sistemas mecanizados, donde se controla el desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos, permitiendo esto tomar acciones correctivas cuando aún es tiempo, fijando objetivos nuevos o adecuar los del período inmediato anterior a las exigencias actuales.

Una investigación de campo a los usuarios del servicio de la institución al final de los períodos podría dar una referencia de la mejora del desempeño de la organización, para tener elementos de juicio reales sobre la calidad, eficiencia y eficacia del servicio que están prestando.

**MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA**

En la formulación del plan y las estrategias se plantearon los tipos de control, parámetros y las acciones correctivas posibles. Esto pone de relieve la calidad de la planeación ya que se pueden prever los posibles resultados.

En este sector debido a que su producto final es un servicio pueden establecerse normas de rendimiento en base a la cantidad de personas atendidas por unidad de tiempo y en base a esto poder hacer una evaluación.

La evaluación periódica de la estructura organizativa es recomendable para poder verificar si esta coincide con las estrategias que se lleven a cabo.

Cada jefe del departamento está encargado de medir el desempeño de las actividades y dar una respuesta como retroalimentación hacia los superiores e informar también a los subalternos sobre los resultados.

## 6.4 PLAN DE IMPLEMENTACION

### CARACTERISTICAS BASICAS DE LAS EMPRESAS A DONDE APLICAR LOS MODELOS.

Para que las empresas del sector público y privado puedan aplicar los modelos de gestión empresarial propuestos, deben cumplir con ciertas características básicas generales con la única finalidad, de lograr el éxito en cuanto a los resultados que se esperan obtener de dichos modelos de gestión. Además en el desarrollo de cada modelo, se presentan algunas condiciones y requisitos específicos a cumplir.

Tomando en consideración las características a que hace referencia el párrafo anterior; las empresas pueden implementar los modelos de manera eficiente y eficaz, con la seguridad de que están orientándose al camino de la reconversión industrial a fin de volverse competitivas en cuanto a mejoramiento de la calidad, precios y disminución de sus costos; ayudando con esto al desarrollo económico y social de su empresa y el país.

A continuación se presentan las características básicas generales que deben tener las empresas para poder aplicar los modelos:

- 1- Debe poseer los recursos financieros necesarios específicos o incluidos en el presupuesto general, para hacer uso de ellos en tecnología, recursos humanos y

materiales en que se debe incurrir de acuerdo a las condiciones y características específicas de cada empresa o institución; haciendo un listado de los posibles recursos en que se incurrirá.

2- En la filosofía empresarial, debe existir la innovación y creatividad divulgada entre el personal o fomentar la tendencia a ésta, se debe trabajar pensando en el futuro, orientándose hacia objetivos o metas y no hacia actividades.

3- Debe tener un sistema de motivación para el personal y no debe existir distanciamiento notorio entre personal y patronos en cuanto a satisfacción en el trabajo.

4- La organización debe poseer las características de fomentar el trabajo en equipo para conseguir objetivos, sin fijarse en la actividad a desarrollar.

5- Debe tener una definición clara y al detalle de la situación o problemática actual de la organización para poder evaluar que modelo se ajusta más a las necesidades y capacidad de la empresa.

6- Debe existir la convicción en la alta dirección y en todos los niveles de la organización de la necesidad del cambio. Para facilitar la implantación y desarrollo del modelo de gestión a adoptar.

Para poder llevar a cabo la implementación de los modelos de gestión empresarial, es necesario realizar una serie de

actividades ya sea para el modelo de Administración por Objetivos o para el modelo de Gerencia Estratégica, teniendo en cuenta los niveles de gestión existentes en la empresa.

Así por ejemplo el nivel estratégico puede estar compuesto por un número de ejecutivos o puede ser solamente uno; el nivel logístico estará formado por los jefes de departamento, el nivel táctico corresponderá a supervisores y asistentes; y el nivel operativo estará constituido por empleados y obreros.

#### 6.4.1 PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Independientemente del nivel o forma de implantación que se adopte para el modelo de Administración por Objetivos, se deben seguir una serie de pasos lógicos que permitirán desarrollar el modelo ordenadamente.

Se debe tomar en cuenta que para la aplicación de la APO, los objetivos se deben fijar conjuntamente entre superiores y subordinados. En cambio para la aplicación de la Gerencia Estratégica los objetivos deben fijarse por la alta dirección.

Además en el caso de la APO se sugiere que la organización tienda o cumpla con estilo de administración participativo, que exista una claridad organizacional (estructura de la organización y responsabilidades individuales claras); y que exista una retroalimentación sobre el funcionamiento.



A continuación se presenta el detalle de los pasos a seguir, para el desarrollo del modelo:

## 1. AUTODIAGNOSTICO

### A.DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Se realiza un estudio, para determinar la situación actual interna y externa de la empresa o institución; dicho estudio consta de una serie de preguntas que permiten identificar los puntos débiles y fuertes de la organización. (ver pág. No. 224)

### B.NIVEL DE GESTION

En esta parte participan los niveles logísticos tácticos y estratégicos, para ordenar e identificar las áreas claves.

### C.RECURSOS

La necesidad de papelería, personal y capacitación para realizar el autodiagnóstico es determinado por el nivel logístico, y aprobado por el nivel estratégico.

## 2. LOGRAR EL APOYO DE LA ALTA GERENCIA O CUPULA SUPERIOR

### A.DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Se considera a esta fase, como la condición principal imprescindible para el éxito del sistema; es imperativo que los ejecutivos del nivel superior estén convencidos de los beneficios y bondades del sistema. Con el autodiagnóstico se podrá tener una idea clara y real de lo que es actualmente la

organización, en este momento está clara y consciente la necesidad y conveniencia de la implantación de la APO.

#### B. NIVEL DE GESTION

El nivel logístico debe hacer sentir la necesidad del cambio al nivel estratégico, para que éste pueda proporcionar un clima de confianza a todos los niveles de la organización.

Después se busca el apoyo de los ejecutivos de alto nivel informando del acuerdo y fechas en las que empezará la implantación.

#### C. RECURSOS

Con el apoyo de la cúpula superior, se logra el apoyo financiero necesario para implantar el sistema APO.

### 3. CAPACITAR AL EQUIPO DE EJECUTIVOS

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Puede realizarse de dos formas:

- Si en la empresa o institución se cuenta con personal que conoce perfectamente el sistema APO, puede montarse un seminario, y dotar de abundante literatura a los participantes.

- Si el personal no conoce el sistema APO, la empresa debe apoyarse en una asesoría interna y en seminarios de capacitación.

La capacitación es necesaria para lograr el apoyo y para que tengan sólidos conocimientos sobre conceptos, filosofía y procedimientos de la APO.

### B. NIVEL DE GESTION

Los niveles de gestión que participan son los del nivel estratégico y los del nivel logístico, a fin de que conozcan a cabalidad de las bondades y funcionamientos del sistema APO.

### C. RECURSOS

Si en la empresa o institución se cuenta con personal que conoce perfectamente el sistema APO, se incurrirá en recursos de papelería y capacitación; en cambio si se apoya en asesoría externa debe incurrir en recursos financieros, para pagar a las personas encargadas de dar el seminario; así como de las horas hombre del período laboral que se tomen para que las personas asistan a dicho seminario.

## 4. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Se refiere al análisis del ambiente interno de la organización, que comprende la clara definición de las funciones de cada unidad o puesto de trabajo, y la existencia de armonía entre los miembros que la integran.

### B. NIVEL DE GESTION

El nivel de gestión que colabora en esta actividad es el estratégico.

### C. RECURSOS

Para el análisis del clima organizacional, se recomienda hacer uso de consultores externos puesto que estos, no están

influenciados ni presionados por los factores internos existentes.

## 5. CAPACITAR A MANDOS MEDIOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Es necesario capacitar a estos niveles, para que todos los niveles hablen el mismo lenguaje y se concienticen de lo que es la APO, con el fin de evitar el fracaso de la misma, por el desconocimiento de sus bondades y limitaciones.

### B. NIVEL DE GESTION

Participan el nivel logístico, táctico y operativo.

### C. RECURSOS

Puede realizarse esta capacitación; por medio de seminarios que se realizan fuera de la empresa y en horas laborales y no laborales, considerando evitar el entorpecimiento de las actividades normales; y que sean impartidos por consultores externos.

## 6. FORMULACION DE ROLES Y MISIONES

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Describe la naturaleza y alcance del trabajo que debe ser realizado.

La definición de roles y misiones debe ser realizada para la organización en general, como para cada unidad organizativa en particular.

Se necesita la participación de todos los niveles mencionados anteriormente y de la información en general de toda la empresa.

## 9. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE EFICACIA

### A. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Estos estándares llamados también indicadores de eficacia, son unidades de medida que sirven para proyectar, revisar y controlar el nivel de eficacia requerido para resolver los problemas que afectan las áreas de resultados claves.

El establecimiento de estándares de eficacia comprende dos actividades que son:

- Determinar lo que se va a medir
- Determinar que punto de medición constituye una ejecución efectiva.

### B. NIVEL DE GESTIÓN

Los niveles de gestión que participan en el establecimiento de estándares de eficacia son el nivel estratégico y el nivel logístico.

### C. RECURSOS

Se necesita poseer o elaborar un sistema de control en donde se puedan medir dichos estándares a fin de comprobar su cumplimiento.

## 10. FIJACION DE OBJETIVOS

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Cualquier actividad que se desarrolla, lleva implícito siempre un objetivo que lograr, el cual para convertirse en un verdadero factor de motivación debe estar fundamentado en el establecimiento de estándares de eficacia.

Para el establecimiento de los objetivos es importante que se tome en cuenta las siguientes tareas:

- Identificación de los objetivos
- Redacción de los objetivos

### B. NIVELES DE GESTIÓN

Los objetivos deben formularse con la participación de todos los niveles y miembros de la organización; además deben quedar plasmado por escrito a través de un proceso de comunicación ascendente y descendente, que facilita el logro de los resultados esperados.

### C. RECURSOS

Para esta actividad se requiere de todo el recurso humano de la organización y de toda la información que se posea.

## 11. ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Es la determinación del camino que debe seguirse para lograr un objetivo específico.

Un plan de acción presenta el siguiente contenido:

- a. Objetivo
- b. Beneficios
- c. Posibles obstáculos
- d. Posibles soluciones
- e. Pasos específicos para desarrollar el plan
- f. Fecha en que se desea alcanzar
- g. Costo
- h. Responsable

B. NIVELES DE GESTION

Es necesario la participación de todos los niveles de gestión empresarial: Estratégico, logístico, táctico y operativo.

C. RECURSOS

Para establecer el plan o planes, es necesario tomar entre otros factores, lo siguiente: Naturaleza del objetivo, recursos disponibles, los aspectos críticos de la programación del tiempo, ingenio y experiencia de la persona responsable de ésta etapa.

12. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

La APO plantea una revisión de la estructura organizacional en cuanto a funciones y objetivos en cada una de las unidades que la integran y confirmar si en realidad se está cumpliendo.

La etapa de organización está orientada básicamente a:

- Establecer la estructura de la organización.
- Crear las descripciones y especificaciones de cada puesto.
- Fijar los requerimientos para cada puesto.

#### B. NIVEL DE GESTION

Participan el nivel estratégico y el nivel logístico.

#### C. RECURSOS

Se necesita toda la información relacionada con las variables internas de la empresa; para poder redistribuir adecuadamente a la estructura de la organización.

### 13. EJECUCION DE LOS PLANES

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

La APO denomina esta etapa como dirección o ejecución, en donde se llevan a cabo las actividades básicas que tienen como objetivo hacer funcionar un grupo social para lograr metas comunes, mediante la orientación de esfuerzos hacia la acción conjunta y la creación de un ambiente agradable.

#### B. NIVELES DE GESTION

Participan los niveles: logístico, táctico y operativo, coordinando y desarrollando todas las actividades establecidas en el plan.

#### C. RECURSOS

Todo el personal de la empresa o institución así como los



medios financieros y técnicos que se han establecido en los planes ( personal nuevo, equipo, infraestructura, etc. ).

#### 14. COMPARAR LOS RESULTADOS CONTRA LO PLANEADO

##### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Establecer estándares de medición, disponer de métodos de revisión y ajuste y, finalmente, emplear técnicas de evaluación, que permitan obtener provecho de ésta importante función, particularmente para establecer las bases de los nuevos planes.

Para fines de control casi todas las labores o actividades empresariales pueden controlarse en función de uno o varios de los siguientes elementos:

1. Cantidad
2. Calidad
3. Uso del tiempo
4. Costo
5. Responsabilidades
6. Resultados

##### B. NIVELES DE GESTION

En esta actividad participa el nivel logístico y el nivel estratégico.

##### C. RECURSOS

Se necesita de un sistema de información que permita comparar los resultados actuales, con los estándares establecidos con anterioridad para determinar su cumplimiento.

## 15. EVALUACION DE LA GESTION EN TERMINOS DE RESULTADOS

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Es un control de las acciones de la empresa y es un instrumento administrativo sostenido por una actitud mental, que ofrecerá a la gerencia y a los diferentes responsables, la información indispensable de la empresa para una gestión empresarial y presupuestaria eficaz.

La evaluación de la gestión en la APO, la comparación de los resultados globales, relacionados con los objetivos generales en que se basan los objetivos de cada departamento o función.

### B. NIVELES DE GESTION

El nivel que participa en esta actividad es el estratégico, y el determina los cursos nuevos de acción o cambio de los planes dependiendo del cumplimiento de los resultados globales de la empresa o institución.

### C. RECURSOS

Un buen sistema de información gerencial que permita al nivel estratégico tomar las decisiones respectivas en base a la evaluación de los resultados.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las actividades de implantación que comprende la APO, y de los niveles generales responsables de determinar y aprobar la necesidad de los recursos financieros, materiales, humanos, etc.

## RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DE IMPLANTACION DE LA APO

ACTIVIDAD	NIVELES GERENCIALES	
	DETERMINA NECESIDAD DE RECURSOS	APRUEBA RECURSOS
1. AUTODIAGNOSTICO	NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
2. LOGRAR EL APOYO DE LA ALTA GERENCIA	NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
3. CAPACITAR AL EQUIPO DE EJECUTIVOS	NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL ESTRATEGICO
4. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL ESTRATEGICO
5. CAPACITAR A MANDOS MEDIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
6. FORMULACION DE ROLES Y MISIONES	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
7. DEFINICION DE PREMISAS Y PREDICCIONES	NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
8. IDENTIFICACION DE AREAS DE RESULTADOS CLAVES	NIVEL ESTRATEGICO LOGISTICO TACTICO	NIVEL ESTRATEGICO
9. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE EFICACIA	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
10. FIJACION DE OBJETIVOS	TODOS LOS NIVELES	NIVEL ESTRATEGICO
11. ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES	TODOS LOS NIVELES	NIVEL ESTRATEGICO
12. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
13. EJECUCION DE LOS PLANES	NIVEL LOGISTICO TACTICO OPERATIVO	NIVEL ESTRATEGICO
14. COMPARAR LOS RESULTADOS CONTRA LO PLANEADO	NIVEL LOGISTICO NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL ESTRATEGICO
15. EVALUACION DE LA GESTION EN TERMINOS DE RESULTADOS	NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL ESTRATEGICO

#### 6.4.2 PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

##### DE GERENCIA ESTRATEGICA

Para poder implementar el modelo de Gerencia Estratégica en las empresas del sector público y privado es necesario desarrollar ciertas actividades, las cuales ayudarán a dichas empresas a ser más dinámicas y continuas.

Haciendo referencia a la conceptualización de los modelos se presenta la necesidad de realizar un autodiagnóstico como primer paso, para luego poder aplicar el modelo de gestión de una manera más satisfactoria, además al final se ha planteado la evaluación de la gestión empresarial como una actividad de control más profunda. Se debe tener en cuenta que específicamente en el sector público se deben definir los conceptos y terminología usada en planeación multidisciplinario, porque esto determina la efectividad del proceso.

A continuación se describen dichas actividades incluyendo una breve explicación, los niveles de gestión que intervienen y los recursos humanos para su implantación.

#### 1. AUTODIAGNOSTICO

##### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Consiste en realizar un estudio de la situación actual interna y externa de la empresa por medio de una serie de preguntas concretas que pueden ser puntos débiles o fuertes, y

presentar una panorámica general del estado de la empresa: (ver fig. No. 224).

#### B. NIVEL DE GESTION

Teniendo en cuenta los niveles de gestión desarrollados en el capítulo I, esta actividad debe ser ejecutada por el nivel estratégico ( Junta Directiva, Presidente y Gerente General ); con apoyo del nivel logístico ( Gerente de unidad y/o Jefes de Departamento ).

#### C. RECURSOS HUMANOS

Los recursos necesarios se pueden listar como sigue:

1. Cuestionario sobre autodiagnóstico (verse aplicación de los modelos); y

2. Toda la información posible relacionada con la empresa ya sea interna o externa.

#### 2. ESTABLECER E IDENTIFICAR LA MISION, OBJETIVOS Y

#### ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ACTUALES.

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Consiste en revisar la misión, objetivos y estrategias actuales, ya que la Gerencia Estratégica plantea que toda empresa, posea estos elementos aunque no hubieren sido diseñados. Esta actividad se facilitará comparando las declaraciones oficiales de la empresa con sus operaciones reales.

B. NIVEL DE GESTION

Los niveles de gestión involucrados en esta actividad son el estratégico y logístico al igual que la actividad anterior, pues son los encargados de iniciar con la formulación de la estrategia a seguir.

C. RECURSOS HUMANOS

1. Información relacionada con la actividad pasada y futura de la empresa.

## 3. AUDITORIA EXTERNA PARA IDENTIFICAR AMENAZAS Y

## OPORTUNIDADES AMBIENTALES

A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. Esta actividad puede realizarse en forma simultánea con la siguiente, en razón de que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes. El resultado de esta de esta actividad es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre los cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe constantemente eludir.

B. NIVEL DE GESTION

Para realizar esta actividad se requiere de ciertas decisiones para poder elegir cuales serán las fuentes de información y variables claves, los niveles de gestión

apropiados para realizarla son el estratégico y el logístico, aunque también se auxiliaran de la información proporcionada por otros niveles.

### C. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

Toda información posible relacionada con las variables claves del ambiente externo ( competidores, proveedores, clientes, gobierno, productos, mercados, etc. ); en esto se pueden incluir:

- Investigación de Mercado
- Contratar personal consultor
- Adquirir información de fuentes confiables

## 4. AUDITORIA INTERNA PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

### A. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Esta comprende el análisis y evaluación de las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de misión, dan las fases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales.

### B. NIVEL DE GESTIÓN

Puede ser realizada por un grupo de trabajo compuesto de gerentes de diferentes unidades (nivel logístico de gestión); el cual puede encargarse de desarrollar una lista concisa de

las fortalezas más importantes en las cuales una empresa debe basar su futuro y de las debilidades más importantes que deben corregir. El cuerpo de gerentes mencionados respaldado por el personal, debe encargarse de la tarea de establecer un número específico ( generalmente de diez a quince ); de las debilidades y fortalezas más importantes que influyen en el futuro de la organización.

### C. RECURSOS HUMANOS

1- Toda información posible relacionada con las variables internas claves de la empresa ( Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción Personal, Investigación y Desarrollo, etc. ); para ello se pueden desarrollar por ejemplo:

- Análisis Financiero
- Evaluación de la producción ( Estudio de Métodos, tiempos, costos, etc. )
- Estudio del Clima Organizacional
- Análisis de las políticas de mercadeo
- Auditoría Interna contable

Para el desarrollo de estas actividades puede contarse con las personas de la empresa mencionadas y/o con la ayuda de consultores externos.

## 5. FIJAR LA MISION EMPRESARIAL.

### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Es una actividad compleja que requiere del conocimiento



total de la razón del ser de la empresa, actividad principal para lo cual fue creada. Indica dejar por escrito en forma clara y concisa lo que la organización quiere ser y a quien desea servir. ( Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología técnica de la empresa ).

#### B. NIVEL DE GESTION

Debe ser realizada por el nivel y las personas que conocen ampliamente la actividad de la empresa de ser posible desde sus inicios, para ello se requiere de la participación total del nivel estratégico ( Junta Directiva, Presidente y Gerente General ).

#### C. RECURSOS HUMANOS

Para realizar este paso no es necesario disponer de muchos recursos, solamente con la gente idónea para el caso, ya que se trata de una actividad que puede incluir una tormenta de ideas para luego concretarlas en una sola, la cual se conocerá como misión o propósito empresarial.

### 6. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, POLITICAS Y METAS

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Para poder realizarla se requiere haber concluido con todas las actividades anteriores, esta incluye la fijación de Estrategias y objetivos los cuales servirán de base para fijar



las políticas y metas respectivamente. Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos.

#### B. NIVELES DE GESTION

Para la realización de esta actividad se requiere de la participación del nivel de gestión estratégica asistida del soporte del nivel logístico el cual ya estará preparado mediante la fijación de sus propios objetivos.

#### C. RECURSOS NECESARIOS

- 1- Información producto de las etapas anteriores
- 2- Soporte humano adecuado ya sea interno o externo.

### 7. ASIGNACION DE RECURSOS

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Después de la formulación y aprobación de las metas y políticas por parte de la alta gerencia se procederá a realizar esta actividad. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas. Existen cinco factores que generalmente impiden la asignación efectiva de los recursos:

- 1) La excesiva protección de los recursos
- 2) El énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo
- 3) Las políticas de la empresa

- 4) Las metas estratégicas ambiguas
- 5) La falta de deseo de asumir riesgos

#### B. NIVEL DE GESTIÓN

Esta actividad es desarrollada por todos los niveles de gestión empresarial desde que la alta gerencia aprueba la realización de las estrategias mediante los recursos financieros necesarios, hasta que el operario utiliza racionalmente los materiales para la fabricación del producto o la prestación de algún servicio.

#### C. RECURSOS NECESARIOS

Comprende los cuatro tipos básicos de recursos existentes necesarios para la implantación de los cuales se dan varios ejemplos:

##### 1) Financieros:

- Capital de trabajo para realizar un proyecto adicional
- Inversiones para la compra de edificios, maquinaria y equipo necesario
- Activos líquidos
- Pasivos

##### 2) Físicos:

- Edificio e instalaciones necesarias
- Maquinarias y equipo
- Mobiliario y utilería de oficina
- Equipo para oficina y manejo de información
- Inventarios

### 3) Humanos:

Comprende el conjunto de profesionales, personal calificado y no calificado interno, así como también asesores y personas externas que aportan un soporte en cualquier nivel de gestión empresarial.

### 4) Tecnológicos:

- Conocimiento
- Destrezas
- Métodos y herramientas
- Sistemas de Control de Calidad
- Sistemas de Información
- Investigación y Desarrollo y
- Comunicaciones

## 8. MEDIR LOS RESULTADOS Y TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS

### A. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Consiste en la evaluación de las estrategias formuladas y ejecutadas para tomar la acción correctiva correspondiente, mediante el sistema de control establecido en las mismas. La evaluación cumplirá con los requisitos siguientes:

- Sus actividades deben ser económicas
- Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa

- Deben proporcionar a la alta gerencia información útil sobre las labores en la que ejercen control e influencia.

#### B. NIVELES DE GESTION

Esta actividad esta relacionada con todos los niveles de gestión ya que variarán en el grado de la decisión y su costo en la medida correctiva a tomar.

#### C. RECURSOS NECESARIOS

- 1- Establecer un sistema adecuado de información gerencial.
- 2- Recursos financieros, físicos y tecnológicos necesarios para cualquier acción correctiva que los necesite.

### 9. EVALUACION DE LA GESTION

#### A. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Esta actividad esta orientada a la evaluación del desempeño gerencial, la cual debe realizar un control de la gestión en un período determinado.

Este tipo de control requiere de una participación por parte de la dirección, la cual evaluará comparando el cumplimiento de los objetivos con los resultados obtenidos mediante un control presupuestario, auditoría interna, evaluación mediante indices, y un análisis de las variables y relaciones claves.

#### B. NIVEL DE GESTION

Serán aquellos niveles a evaluar entre los que se tiene el nivel estratégico y logístico.

C.RECURSOS

Información sobre los resultados de las estrategias ejecutadas ( haciendo énfasis a las variables claves elegidas tanto internas como externas ).

A continuación se muestra un esquema sobre la participación de los niveles de gestión en la ejecución de las actividades de implementación del modelo de gestión.

**RESUMEN DE LA PARTICIPACION DE LOS NIVELES DE GESTION**

ACTIVIDAD	NIVELES GERENCIALES	
	DETERMINA NECESIDAD DE RECURSOS	APRUEBA RECURSOS
1. AUTODIAGNOSTICO	NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
2. ESTABLECER E IDENTIFICAR LA MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ACTUALES	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
3. AUDITORIA EXTERNA PARA IDENTIFICAR AMENAZAS Y OPORTUNIDADES AMBIENTALES	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
4. AUDITORIA INTERNA PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	NIVEL LOGISTICO TACTICO OPERATIVO	NIVEL ESTRATEGICO
5. FIJAR LA MISION EMPRESARIAL	NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL ESTRATEGICO
6. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, POLITICAS Y METAS	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
7. ASIGNACION DE RECURSOS	NIVEL ESTRATEGICO LOGISTICO TACTICO OPERATIVO	NIVEL ESTRATEGICO
8. MEDIR LOS RESULTADOS Y TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO
9. EVALUACION DE LA GESTION	NIVEL ESTRATEGICO NIVEL LOGISTICO	NIVEL ESTRATEGICO

### 1.5 CONCLUSIONES

- Los modelos de gestión empresarial presentados se basan en el estudio de la situación actual de la gestión en el país mediante una investigación de campo e investigación bibliográfica.
- Los problemas actuales de gestión empresarial en las organizaciones pueden ser afrontadas efectivamente mediante la aplicación sistemática de los modelos de gestión presentados, ya sea una empresa del sector público y privado.
- El análisis del estudio está basado en las fases del proceso administrativo, el cual se ha considerado que siempre está permanente en las actividades gerenciales, ya sea que el gerente conozca o no acerca de la existencia de éste proceso.
- Los modelos presentados han sido desarrollados mediante una previa conceptualización de los mismos, basada en las fases del proceso administrativo, el enfoque de sistemas, y los resultados obtenidos del estudio de campo.
- Los modelos presentados pueden ayudar a mejorar la comprensión del gerente en el proceso de toma de decisiones haciendo más dinámica la gestión empresarial en la evaluación de alternativas y procedimientos opcionales.

- La función gerencial está apoyada en el proceso administrativo lo que marca la diferencia en que gerencia es una actividad que posee creatividad, ingenio y capacidad en la solución de problemas que se puedan presentar en el futuro, y las actividades de la función de administrar se basan más que todo en las fases del proceso administrativo.
- Los modelos desarrollados pueden aplicarse eficazmente en cualquier empresa sea esta del sector público o privado, de tamaño grande, mediana y pequeña.
- La gestión empresarial es una actividad que se origina en el nivel de alta gerencia de función estratégica y las condiciones adoptadas varían en el grado de complejidad a medida que la gestión baja a los demás niveles.
- En las empresas del sector público y privado actualmente se aplican las mismas técnicas en el proceso de planeación, organización, dirección y control con la diferencia que en las primeras por ser empresas carentes de ambiciones lucrativas su actividad tiende a ser menos eficiente que en las empresas del sector privado.



## 1.6 RECOMENDACIONES

- Es importante realizar un autodiagnóstico empresarial previamente a la aplicación de los modelos alternativos de gestión empresarial para hacer más eficiente los resultados.
- Se recomienda la creación de un clima organizativo, que permita estar preparados mentalmente a un cambio profundo en la manera de actuar y pensar de toda la organización.
- Es recomendable definir bien la terminología utilizada en las empresas con relación al proceso administrativo y a la utilizada en los modelos de gestión empresarial presentadas, para facilitar su aplicación.
- Los resultados obtenidos de la aplicación de los modelos de gestión resultarán favorables siempre y cuando se cumpla con su metodología de aplicación.
- Se recomienda a las empresas del sector público y privado aplicar los modelos alternativos de gestión lo cual ayudará a estar preparadas para los futuros cambios del ambiente externo.
- Disponer de toda la información necesaria tanto de los factores internos y externos de la empresa, es muy importante para la aplicación de los modelos, por lo que

se recomienda analizar la factibilidad de usar el procesamiento de la información mecanizada por computadora.

- Es importante considerar la mezcla óptima de los dos modelos en su aplicación, ya que se tendría una gestión estratégica orientada al logro de los objetivos generales e individuales en una organización.

## BIBLIOGRAFIA

- 1- ARGENTE, Jhon. Planificación de la Empresa; 1a. edición; España: Industrias Gráficas Garcia, 1970.
- 2- ARMSTROONG, Michael. Manual de Técnicas Gerenciales; 1a. edición; Colombia: Ediciones Legis, 1988.
- 3- ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI). Revista de Reconversión Industrial; número 55; Nov-Dic., 1990.
- 4- BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. Boletín Económico; Año 3; Enero-Febrero, Números 31 y 32.
- 5- BLANCO, ILLESCAS. Control Integrado de Gestión; 2da. Edición; México: Editorial Limusa, 1976
- 6- DAVID, FRED R. La Gerencia Estratégica; 1a. Edición; Colombia: Fondo Editorial Legis, 1990.
- 7- DE FARIA, MELLO FERNANDO ARCHILES. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral; 1a. Edición; México: Editorial Limusa 1983.
- 8- HARPER, W. BOY, Jr., ph.D, Y WESTFALK, RALPH, ph.D. Investigación de Mercados; 1a. Edición; México: Editorial Uteha, 1973.

9- INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y DE ORGANIZACION DE MILAN (ICEO). Principios de Dirección; Tomo I; 1a. Edición; España: Ediciones Deusto, 1967.

10- KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL.. Curso de Administración Moderna; sexta Edición; México: McGraw Hill, 1982.

11- MC. CONKEY, P.D. Administración por resultados; 1a. Edición; México: Editorial Diana S.A., 1981.

12- MONOGRAFIA DE LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE MANDOS INTERMEDIOS. Curso de Control de Gestión; 1a. Edición; España: Editoriales Deusto, 1981.

13- RICCARDI, RICARDO. Controles Elementales de Dirección; Tomo II; 1a. Edición; España: Ediciones Deusto, 1967.

14- RODRIGUEZ, GARCIA SUSANA. Tesis: Programación y Control del desempeño de las labores Gerenciales en el área Industrial Metropolitana; UCA, 1982.

15- SIMERAY, J.P. Principios y Aplicaciones del Control de Gestión; Tomo VIII; 1a. Edición; España: Ediciones Deusto, 1967.

16- STONER, JAMES A.F. Administración; 2da. Edición; México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1984.

17- TERRY, GEORGE R. Principios de Administración; 1a. Edición; México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1982.

18- ZAMORA, CARLOS ADAMS. Tesis: Elementos de la Administración por Objetivos y Alternativos para su Implementación en una Institución Bancaria; UCA, 1984.

**ANEXOS**

## ANEXO No. 1

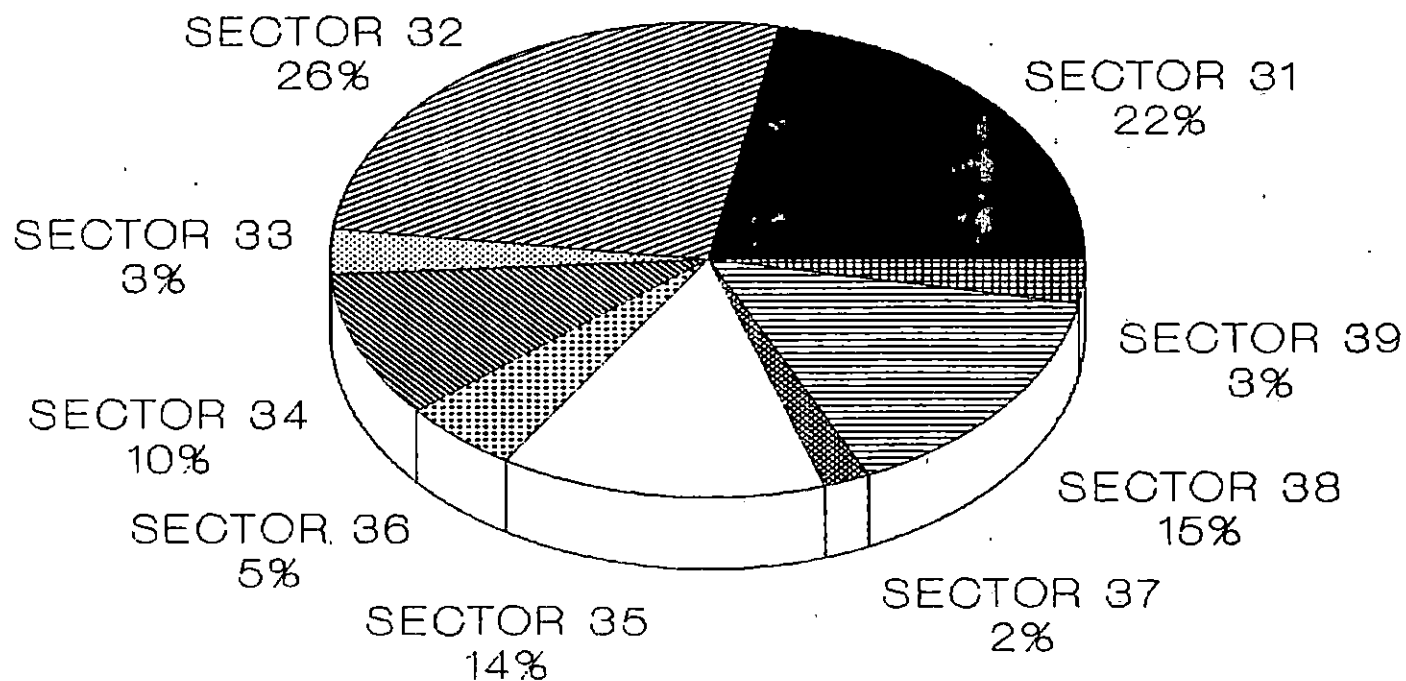
## ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

( PORCENTAJES )

S E C T O R E S	1984	1985	1986	1987	1988	1989
1. Agropecuario	19.90	18.22	20.08	13.82	13.65	11.49
Café	8.73	8.67	12.79	7.03	5.91	4.21
Algodón	0.84	0.79	0.20	0.21	0.20	0.11
Caña de Azúcar	1.25	1.07	0.61	0.70	0.51	0.50
Granos Básicos	2.94	2.10	1.80	1.46	2.63	2.66
Otros	6.14	5.59	4.68	4.42	4.40	4.01
2. Minerías y Canteras	0.16	0.14	0.14	0.16	0.17	0.18
3. Industria Manufacturera	15.76	16.37	15.61	17.48	17.57	17.84
4. Construc. Pública y Privada	3.05	3.05	2.77	3.07	2.98	3.07
5. Eléctricidad, Agua y Servicios Sanitarios	2.41	2.34	2.12	2.15	1.96	1.88
6. Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	4.12	4.28	4.13	4.58	4.41	4.39
7. Comercio	25.69	27.20	28.47	31.44	32.13	33.87
8. Financiero	3.36	3.08	2.85	2.77	2.85	2.69
9. Propiedad de Viviendas	5.40	5.22	4.75	5.11	5.56	5.89
10. Administración Pública	11.72	11.18	10.00	9.54	8.69	8.32
11. Servicios Personales	8.43	8.92	9.08	9.88	10.04	10.32
T O T A L	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

FUENTE: Boletín Económico, Banco Central de Reserva de El Salvador, Enero - Marzo de 1990.

# PORCENTAJE DE REPRESENTATIVIDAD SECTOR MANUFACTURERO ANEXO No. 2





ANEXO No. 3

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra, es una porción que está compuesta de elementos extraídos del universo o población, con el fin de obtener una representatividad del mismo, sobre la que se pueda concluir de manera general sobre el universo.

Para el presente estudio, el tamaño de la muestra se determinó por medio de la fórmula estadística para datos finitos, que se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n : Tamaño de la muestra.

Z : Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

P.Q : Variabilidad del fenómeno ( porcentaje de éxito y porcentaje de fracaso respectivamente ).

N : Tamaño del universo.

E : Grado de error.

### CONSIDERACIONES:

Se usa el 95 % de nivel de confianza, cuando se pretende obtener información confiable a fin de que la investigación sea mas acertada ( Equivale a 1.96 % según la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z ).

La variabilidad del fenómeno ( P.Q ); P= 0.5 y Q= 0.5 debido a que no se conoce el comportamiento del fenómeno en estudio.

Considerando que las variables a analizar no son muy complejas, se tomará un grado de error del 7 % ( 0.07 ).

### CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Datos:

$$N = 743$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.07$$

$$Z = 1.96$$

$$n = \frac{( 1.96 )^2 ( 0.5 ) ( 0.5 ) ( 743 )}{( 743-1 ) ( 0.07 )^2 + ( 1.96 )^2 ( 0.5 ) ( 0.5 )}$$

$$n = 155$$

El tamaño de la muestra es igual a 155 empresas.

CALCULO DE PROPORCIONES DE ACUERDO AL SECTOR Y TAMAÑO DE EMPRESAS

N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	153
201	120	60	51	180	97	34	743

Datos:

- N1 = Empresas Manufactureras Pequeñas: 42
- N2 = Empresas Manufactureras Medianas: 25
- N3 = Empresas Manufactureras Grandes : 12
- N4 = Empresas de Servicios Pequeñas : 37
- N5 = Empresas de Servicios Medianas : 20
- N6 = Empresas de Servicios Grandes : 7
- N7 = Empresas Públicas : 11

ANEXO No. 4

DISEÑO DE LA ENCUESTA

A continuación se muestra el instrumento utilizado para recopilar la información, para el desarrollo del tema " Modelos Alternativos de Gestión Empresarial para el sector Público y Privado ".

Esta encuesta está diseñada para ser contestada a nivel gerencial, pues será por medio de éste que se obtendrá la información necesaria.

La presente encuesta tiene como objetivo identificar aquellos factores que contribuyen a dinamizar o limitar el desarrollo de la gestión dentro de las empresas o instituciones.

Los datos que usted proporcione serán utilizados unicamente para el estudio de campo que sustentará nuestro trabajo de tesis para optar al grado de Ingeniero Industrial.

Nota: Favor marque con una "X" su respuesta.

1- ¿ Dentro de que rango ubica el número de empleados que laboran en su empresa o institución ?

1 - 20

21 - 100

101 en adelante

2- ¿ Cómo se planea en su empresa o institución ?

Se planea cuidadosamente y sistemáticamente

Se planea regularmente

Se planea ocasionalmente, ¿ Cuándo ? \_\_\_\_\_

No se planea, ¿ porqué ?  No es necesario

No es importante

Las actividades son rutinarias

De nada sirve planear

Otros, Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_ Otros, Especifique \_\_\_\_\_

Si su respuesta es " no se planea ", pase a la pregunta 12.

3- ¿Qué tipos de planeación se utilizan en su empresa o institución ?

( Puede seleccionar más de una opción )

\_\_\_ Planeación Estratégica      \_\_\_ Planeación de Interrelaciones.

\_\_\_ Planeación Situacional      \_\_\_ Ninguna de las anteriores

\_\_\_ Planeación por Objetivos      \_\_\_ Otras, Especifique \_\_\_\_\_

4- ¿ Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en su empresa o institución para realizar la planeación ?.

( Enumere en orden de importancia )

1 Muy Importante    2 Importante    3 Sin Importancia

\_\_\_ Objetivos y Metas de la Empresa o Institución.

\_\_\_ Resultados Anteriores ( Logros o Fracasos )

\_\_\_ Variables Externas ( Medio Ambiente: Entorno Económico, Político y Social ).

\_\_\_ Recursos de la Empresa ( Humanos, Tecnológicos, Financieros e Informáticos ).

\_\_\_ Ventajas comparativas con respecto a otras empresas o mercados.

\_\_\_ Políticas Gubernamentales.

\_\_\_ Planes y Programas Gubernamentales.

\_\_\_ Planes generales establecidos.

\_\_\_ Otros, Especifique \_\_\_\_\_

5- ¿ Para qué períodos de tiempo planean en su empresa o institución ?

\_\_\_ Circunstancial      \_\_\_ Semestral

\_\_\_ Semanal      \_\_\_ Anual

\_\_\_ Mensual      \_\_\_ Quincenal

\_\_\_ Trimestral      \_\_\_ Otros, Especifique \_\_\_\_\_

6- ¿ Qué acción se toma cuando un plan en ejecución sufre desviaciones ?.

- Se reformula un nuevo plan       No se hace nada  
 Se hacen ajustes al existente       Otros, Especifique \_\_\_\_\_  
 Se tienen otros planes alternativos      \_\_\_\_\_

7- ¿ Qué porcentaje de empleados participa en la elaboración o formulación de planes ?.

( Enumere en la escala de " 0 " a " 100 % " )

0 % Ninguna participación ..... 100 % Participación total

El porcentaje de empleados que participan es: \_\_\_\_\_

- Señale el tipo de participación:  Aportando ideas  
 Proporcionando información  
 Elaborando planes específicos de cada unidad o sección.  
 Otros, Especifique \_\_\_\_\_

8- ¿Cuál de los siguientes elementos influyen para la toma de decisiones sobre el plan a adoptar ?.

( Enumere en orden de importancia )

- 1 Muy Importante      2 Importante      3 Sin Importancia  
 Costos       Beneficios Económicos o Resultados  
 Beneficios Sociales       Duración del Plan  
 Variaciones Futuras       Evaluaciones Económicas y financieras  
 Existencia de Factibilidad Técnica  
 Impacto Social       Impacto Político  
 Otros, Especifique \_\_\_\_\_

9- ¿ En cuáles de las siguientes áreas de la empresa o institución existe planeación de los recursos ?. ( Puede marcar más de una )

- |                                     |                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Personal   | <input type="checkbox"/> Comercialización           |
| <input type="checkbox"/> Finanzas   | <input type="checkbox"/> Investigación y Desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Producción | <input type="checkbox"/> Informática                |
| <input type="checkbox"/> Servicios  | <input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____   |

10- ¿ Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación ?.

- |                                                         |                                                       |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Presupuestación                | <input type="checkbox"/> Costos Estándares o Directos |
| <input type="checkbox"/> Horas-Hombre (Tiempo Estándar) |                                                       |
| <input type="checkbox"/> Programación                   | <input type="checkbox"/> No utiliza                   |
| <input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____       |                                                       |

11- ¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa o institución para realizar la planeación ?.

- |                                                       |                                                   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Asistencia Técnica           | <input type="checkbox"/> Asesoría Externa         |
| <input type="checkbox"/> Consultoría Externa          | <input type="checkbox"/> Consultoría Interna      |
| <input type="checkbox"/> Asesoría Interna             | <input type="checkbox"/> Comités de Planificación |
| <input type="checkbox"/> Comités Interinstitucionales | <input type="checkbox"/> Ninguno                  |
| <input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____     |                                                   |

12- ¿ Cuando se detecta un problema dentro de su empresa o institución, quién toma la decisión para resolverlo ?.

( Puede elegir más de una opción )

- |                                            |                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Quien lo detecta  | <input type="checkbox"/> El jefe inmediato        |
| <input type="checkbox"/> Equipo de Trabajo | <input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____ |

13- ¿ Cuáles de los siguientes manuales existen en su empresa o institución?.

- Manual de Organización       Manual de Bienvenida  
 Manual de Procedimientos       Manual de Normas  
 Manual de Descripción de Puestos  
 No existen       Otros, Especifique \_\_\_\_\_

14- ¿ Existe organigrama en la empresa o institución ?.

- Si       No

Si su respuesta es " NO " , pase a la pregunta 16.

15- Indique los niveles jerárquicos que se encuentren dentro del organigrama.

- Junta Directiva       Nivel Operativo  
 Gerencia General       Unidades de Apoyo  
 Gerencia Operativa       Otros, Especifique \_\_\_\_\_  
 Nivel Técnico      \_\_\_\_\_

16- ¿Con qué instituciones mantiene relaciones su empresa o institución ?.

( Favor indique de acuerdo a la siguiente codificación )

- 1 Formal       2 Informal

- Universidades       Instituciones de Capacitación  
 Consumidores       Sindicatos y Centrales Obreras  
 Proveedores       Organismos o Empresas Extranjeras  
 Ecologistas       Asociación Salvadoreña de

Industriales

- Cámara de Comercio       Otros, Especifique \_\_\_\_\_

17- ¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa o institución para el desarrollo de sus actividades ?.

- Asistencia Técnica       Asesoría Externa



- Asesoría Interna                       Consultoría Interna  
 Consultoría Externa                       Comités de Planificación  
 Comités Interinstitucionales                       Ninguno  
 Otros, Especifique \_\_\_\_\_

18- ¿ Cuáles de los siguientes factores se consideran en su empresa o institución para motivar a los empleados ?.

( Puede marcar más de uno )

- Un buen sistema de incentivos de remuneración  
 Prestaciones adicionales  
 Oportunidad a las personas de dedicarse a actividades innovadoras y de cooperación, aparte de los papeles que se le asignen.  
 Reconocimiento al grupo de trabajo para que funcione más armoniosamente.  
 Ninguno  
 Otros, Especifique \_\_\_\_\_

19- ¿ Cuáles de las siguientes consideraciones cree que son necesarias para ayudar a las personas en el desarrollo de las tareas ?.

( Puede marcar más de una )

- Controlar que se de el cumplimiento de las tareas asignadas.  
 Mantener la unión del grupo de trabajo.  
 Crear confianza y respeto en los empleados, respecto a sus jefes.  
 Ofrecer mayor información, opiniones y claridad en los procedimientos.  
 Ofrecer recompensas atractivas.  
 Otros, Especifique \_\_\_\_\_

20- Marque las características que mejor definan al personal de su empresa o institución.

- Deseosos de superarse                       Interesados principalmente p/el dinero  
 Buena formación                       Hacen lo mínimo por salir del paso

- Creativos e Innovadores  Indisciplinados
- Alto grado de iniciativa  Ausentistas
- Bien informados en otras áreas, no sólo en su departamento
- Trabajan bien en equipo ( Coordinación )
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_

21- ¿ Qué medios de comunicación utilizan en la empresa o institución para mantener informado al personal ?.

( Puede marcar más de uno )

- Reuniones Periódicas  Periódico Mural
- Parlantes  Notas escritas ( Memorandúms,
- Boletines  Circulares, Avisos ).
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_

22- ¿ En qué tipo de actividad de la empresa o institución, existe relación con los empleados ?. ( Puede marcar más de una )

- Actividades Laborales  Refrigerios
- Actividades Recreativas  Problemas Laborales
- Celebraciones  Otros, Especifique \_\_\_\_\_

23- ¿ Cómo se orienta e instruye al personal nuevo en la empresa o institución ?. ( Puede marcar más de una )

- Se le capacita
- Se le presenta ante los departamentos, unidades o secciones
- Se le explica verbalmente
- Se le otorga un Manual de Bienvenida
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_

24- ¿ Cómo se capacita y desarrolla al personal dentro de la empresa o institución ?.

( Puede marcar más de una )

- Rotación en diversas áreas o tareas
- Se capacita fuera del lugar de trabajo ( Cursos, Seminarios )

- Se capacita en el extranjero
- Otorgamiento de becas para estudios superiores
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_

25- ¿ Qué parámetros utilizan para evaluar las actividades de la empresa o institución ?. ( Puede marcar más de uno )

- Presupuestos
- Costos Estándar
- Programas de Actividades
- Nivel de Calidad
- Pronóstico de Ventas
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_
- Tiempos predeterminados \_\_\_\_\_
- Indices ( Ausentismo, Rotación )

26- Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la empresa o institución, ¿ Qué acciones correctivas se toman ?.

- Redefinición de Metas
- Seguir con el mismo plan
- Modificación de los planes
- Rotación o cambio de personal
- Uso de planes alternativos
- Otros, Especifique \_\_\_\_\_

27- ¿ Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, en que grado se considera que se cumple ?.

( Favor enumere de la escala de 1 a 3 )

- 1 Cumplimiento Total
- 2 Cumplimiento parcial
- 3 No hay cumplimiento

Al comparar lo realizado contra lo planeado, el resultado es: \_\_\_\_\_

28- ¿ Durante el desarrollo de las actividades, en qué instante se detectan las desviaciones ?.

- Antes de que finalicen las actividades
- Dentro del proceso de finalización de actividades
- Después de finalizar las actividades

29- ¿ Cuando se obtiene los resultados de lo realizado contra lo planeado, qué se hace ?.

Se revisan los resultados obtenidos

Se analizan y se buscan las causas de los resultados obtenidos

Se toman acciones en base a los resultados obtenidos sin analizar las causas.

Otros, Especifique \_\_\_\_\_

30- ¿ Qué medios utilizan en la empresa o institución para el manejo de la información ?.

Manual

Computador Personal

Red Computarizada

Otros, Especifique \_\_\_\_\_

31- ¿Cuál es la opinión respecto al medio que utiliza en la empresa o institución para el procesamiento de la información ?.

( Puede marcar más de una )

Satisface las necesidades existentes de información

Se necesitan más recursos para el manejo de la información

Proporciona información oportuna y exacta

Es demasiado lento

Otros, Especifique \_\_\_\_\_

32- ¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un modelo que ayude a su empresa o institución a ejercer eficaz y eficientemente la administración ( Gestión ) ?.

---

---

---

ANEXO No. 5

PREGUNTA 1:

¿ Dentro de qué rango ubica el número de empleados que laboran en su empresa ?

OPCION	CANTIDAD
ENTRE 100 Y MAS EMPLEADOS	1 1

Se obtuvo que el tamaño de las empresas encuestadas en el sector público es: tamaño grande siendo la cantidad encuestada igual a once.

PREGUNTA 2:

¿ Cómo se planea en su empresa o institución ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SE PLANEA CUIDADOSA Y SISTEMATICAMENTE	27.27
SE PLANEA REGULARMENTE	63.64
SE PLANEA OCASIONALMENTE	9.09

Dentro de las instituciones que se encuentran en el sector público todos lo planean, y lo hacen de la siguiente manera:

El 63.64% planea regularmente.

El 27.27% planea cuidadosa y sistemáticamente.

El 9.09% planea ocasionalmente.

PREGUNTA 3:

¿ Qué técnicas de planeación se utilizan en su empresa o institución ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
PLANEACION ESTRATEGICA	27.27
PLANEACION PARTICIPATIVA	---
PLANEACION POR OBJETIVOS	63.64
PLANEACION SITUACIONAL	---
PLANEACION DE INTERRELACIONES	18.18
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	9.09
OTRAS	---

El 63.64 % de las instituciones públicas utilizan las técnicas de Planeación por Objetivos, el 18.18 % la Planeación de Interrelaciones y el 27.27 % utiliza Planeación Estratégica. Un 9.09 % indicó que no utiliza ninguna Técnica de Planeación.

PREGUNTA 4:

¿ Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en su empresa o institución para realizar la planeación ?

OPCION	GRADO DE IMPORTANCIA (PORCENTAJE)		
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	SIN IMPORTANCIA
OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCION O EMPRESA	63.63	--	27.27
RESULTADOS ANTERIORES	9.09	36.36	45.45
VARIABLES EXTERNAS	27.27	18.18	45.45
RECURSOS DE LA EMPRESA	9.09	54.54	27.27
VENTAJAS COMPARATIVAS CON RESPECTO A OTRAS EMPRESAS O MERCADOS	9.09	--	72.73
POLITICAS GUBERNAMENTALES	54.54	18.18	18.18
PLANES Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES	45.45	27.27	18.18
PLANES GENERALES ESTABLECIDOS	--	45.45	45.45
OTROS	--	--	--

Los objetivos y metas, las políticas gubernamentales, los planes y programas gubernamentales son elementos muy importantes para el planeamiento en las instituciones públicas. También cobran importancia los recursos con que cuenta la empresa, así como los planes generales establecidos.

Y en los elementos que no tienen importancia para planear están las ventajas comparativas con respecto a otras empresas o mercados, los resultados anteriores, las variables externas y los planes generales establecidos.



PREGUNTA 5:

¿ Para qué períodos de tiempo planean en su empresa o institución ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
CIRCUNSTANCIAL	---
SEMANAL	---
MENSUAL	---
TRIMESTRAL	9.09
SEMESTRAL	---
ANUAL	90.90
QUINCENAL	---
OTROS	---

El 90.9 % de las instituciones públicas planean anualmente y sólo el 9.09 % planea trimestralmente.

PREGUNTA 6:

¿ Qué acción se toma cuando un plan en ejecución sufre desviaciones ?.

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SE FORMULA UN NUEVO PLAN.	---
SE HACEN AJUSTES AL EXISTENTE.	90.90
SE TIENE OTRO PLAN ALTERNATIVO.	9.09
NO. SE HACE NADA.	---
OTROS	---

Dentro del sector público se detecta que existe flexibilidad en cuanto al plan general que se ha trazado, pues el 90.9 % hace ajustes a éste, cuando ocurre alguna desviación o cambio.

PREGUNTA 7:

¿ Qué porcentaje de empleados participan en la elaboración o formulaciones de planes ?

TIPOS DE PARTICIPACION	TAMAÑO : GRANDE ( PORCENTAJES )				
	DE 1 % A 10 %	DE 11 % A 20 %	DE 31 % A 40 %	DE 41 % A 50 %	DE 61 % A 70 %
APORTANDO IDEAS	27.27	18.18	18.18	9.09	9.09
PROPORCIONANDO INFORMACION	9.09	---	9.09	9.09	9.09
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS DE CADA UNIDAD O SECCION	27.27	27.27	9.09	9.09	9.09

El grado de participación de los empleados en las instituciones públicas dentro del proceso de planeación tiene su mayor representatividad entre el 1 % al 10 %, y lo hacen aportando ideas y elaborando planes específicos de cada unidad o sección.

PREGUNTA 8:

¿ Cuáles de los siguientes elementos influyen para la toma de decisiones sobre el plan a adoptar ? .

OPCION	GRADO DE IMPORTANCIA (PORCENTAJE)		
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	SIN IMPORTANCIA
COSTOS	45.45	9.09	36.36
BENEFICIOS SOCIALES	54.54	18.18	18.18
VARIACIONES FUTURAS	---	36.36	54.54
EXISTENCIA DE FACTIBILIDAD TECNICA	9.09	18.18	54.54
BENEFICIOS ECONOMICOS O RESULTADOS	9.09	27.27	54.54
DURACION DEL PLAN	---	45.45	45.45
EVALUACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS	36.36	27.27	27.27
IMPACTO SOCIAL	45.45	18.18	27.27
IMPACTO POLITICO	27.27	27.27	36.36
OTROS	--	--	--

Los elementos que son muy importantes en la toma de decisiones, con respecto a las diferentes alternativas en los planes propuestos son los beneficios sociales, los costos y el impacto social que dicho plan puede tener.

Otro elemento importante para decidir que plan adoptar es la duración de éste.

PREGUNTA 9:

¿ En cuáles de las siguientes áreas de la empresa o institución existe planeación de recursos ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
PERSONAL	54.45
FINANZAS	54.45
PRODUCCION	18.18
SERVICIOS	27.27
COMERCIALIZACION	9.09
INVESTIGACION Y DESARROLLO	36.36
INFORMATICA	27.27
OTROS	---

En el 54.45 % de las instituciones públicas, planean en las áreas de personal y finanzas, y un 27.27 % lo hace en el área de servicios e informática.

PREGUNTA 10:

¿ Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
PRESUPUESTACION	54.45
HORAS HOMBRE	9.09
PROGRAMACION	54.45
COSTOS ESTANDARES O DIRECTOS	---
NO UTILIZA	18.18
OTROS	---

En el 54.45 % utiliza como control en los planes, la presupuestación y la programación.

PREGUNTA 11:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa para realizar la planeacion ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
ASISTENCIA TECNICA	81.82
CONSULTORIA EXTERNA	54.45
ASESORIA INTERNA	27.27
COMITES INTERINSTITUCIONALES	9.09
ASESORIA EXTERNA	11.11
CONSULTORIA INTERNA	36.36
COMITES DE PLANIFICACION	11.11
NINGUNO	---
OTROS	---

El 81.82 % utiliza la Asistencia Técnica, el 54.45 % hace uso de la Consultoria Externa para realizar la planeación.

PREGUNTA 12:

¿ Cuándo se detecta un problema dentro de su empresa o institución, quién toma la decisión para resolverlo ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
QUIEN LO DETECTE	---
EQUIPO DE TRABAJO	27.27
JEFE INMEDIATO	72.73
TOTROS	---

El 72.73 % de las empresas públicas, indicó que al detectar un problema, quien lo resuelve es el jefe inmediato.

Y un 27.27 % manifiesta que lo resuelve el equipo de trabajo.



PREGUNTA 13:

¿ Cuáles de los siguientes manuales existen en su empresa o institución ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
MANUAL DE ORGANIZACION	72.73
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	36.36
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	45.45
MANUAL DE BIENVENIDA	9.09
MANUAL DE NORMAS	9.09
NO EXISTEN	9.09
OTROS	---

El 72.73 % de las empresas públicas poseen Manual de Organización y el 45.45 % Manual de Descripción de Puestos ?

PREGUNTA 14:

¿ Existe organigrama dentro de su empresa o institución ?

OPCION	CANTIDAD
SI	100
NO	---

El 100 % de las instituciones del sector público poseen una estructura organizativa dentro de la empresa, representada por un organigrama.?

PREGUNTA 15:

¿ Indique los niveles jerárquicos que se encuentran dentro de su organigrama ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
JUNTA DIRECTIVA	54.45
GERENCIA GENERAL	90.91
GERENCIA OPERATIVA	36.36
NIVEL TECNICO	81.82
NIVEL OPERATIVO	81.82
UNIDADES DE APOYO	72.73
OTROS	---

Los niveles jerárquicos dentro de las instituciones públicas están bien definidos, observando en su mayoría una Gerencia General, Nivel Técnico, Nivel operativo y las Unidades de Apoyo ?

PREGUNTA 16:

¿ Conqué instituciones mantienen relaciones su empresa o institución ?

OPCION	TIPO DE RELACION ( PORCENTAJE )	
	FORMAL	INFORMAL
UNIVERSIDADES	---	36.39
CONSUMIDORES	9.09	9.09
PROVEEDORES	27.27	27.27
ECOLOGISTAS	9.09	18.18
CAMARA DE COMERCIO	9.09	9.09
INSTITUCIONES DE CAPACITACION	18.18	18.18
SINDICATOS Y CENTRALES OBRERAS	9.09	9.09
ORGANISMOS O EMPRESAS EXTRANJERAS	45.45	---
ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES	9.09	---
OTROS	---	---

El 45.45 % de las instituciones públicas mantiene una relación formal con Empresas Extranjeras u Organismos Extranjeros, un 27.27 % con los Proveedores.

Un 36.35 % mantiene relaciones informales con Universidades y un 27.27 % con Proveedores.

PREGUNTA 17:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
ASISTENCIA TECNICA	81.82
CONSULTORIA EXTERNA	45.45
ASESORIA INTERNA	45.45
COMITES INTERINSTITUCIONALES	9.09
ASESORIA EXTERNA	45.45
CONSULTORIA INTERNA	36.36
COMITES DE PLANIFICACION	9.09
NINGUNO	---
OTROS	---

El 81.82 % de las instituciones del sector público cuenta con Asistencia Técnica para el desarrollo de sus actividades y un 45.45 % cuenta con Asesoría Interna, Consultoría Externa, y Asesoría Externa.

PREGUNTA 18:

¿ Cuáles de los siguientes factores se consideran en su empresa o institución para motivar a los empleados ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
UN BUEN SISTEMA DE INCENTIVOS DE REMUNERACION	18.18
PRESTACIONES ADICIONALES	36.36
OPORTUNIDAD A LA PERSONA DE DEDICARSE A ACTIVIDADES INNOVADORAS Y DE COOPERACION APARTE DE LOS PAPELES ASIGNADOS	18.18
RECONOCIMIENTO AL GRUPO DE TRABAJO PARA QUE FUNCIONE MAS ARMONIOSAMENTE	9.09
NINGUNO	45.45
OTROS	---

En el 45.45 % las instituciones públicas no existe ningún tipo de motivación hacia los empleados para que realicen sus tareas, sólo un 36.36 % hace uso de las prestaciones adicionales para motivarlos.

PREGUNTA 19:

¿ Cuáles de las siguientes cosideraciones cree que son necesarias para ayudar a las personas en el desarrollo de las tareas ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
CONTROLAR QUE SE DE EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS	18.18
MANTENER LA UNION DEL GRUPO DE TRABAJO	63.64
CREAR CONFIANZA Y RESPETO EN LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SU JEFE	63.64
OFRECER MAYOR INFORMACION, OPERACIONES Y CLARIDAD EN LOS PROCEDIMIENTOS.	63.64
OFRECER RECOMPENSAS ATRACTIVAS	18.18
OTROS	---

El 63.64 % de las instituciones consideró necesario el mantener la unión del grupo de trabajo, crear confianza y respeto en los empleados respecto a su jefe y ofrecer mayor información, opiniones y claridad de los procedimientos para ayudar a las personas en el desarrollo de las tareas.

PREGUNTA 20:

¿ Marque las características que mejor definan al personal de su empresa o institución .

O P C I O N	P O R C E N T A J E
PROCESOS DE SUPERARSE	27.27
BUENA FORMACION	18.18
CREATIVOS E INNOVADORES	---
ALTO GRADO DE INICIATIVA	9.09
BIEN INFORMADOS EN OTRAS AREAS NO SOLO EN SU DEPTO.	18.18
TRABAJAN BIEN EN EQUIPO	27.27
INTERESADOS PRINCIPALMENTE POR EL DINERO	45.45
HACEN LO MINIMO POR SALIR DEL PASO	36.36
INDISCIPLINADOS	27.27
AUSENTISTAS	27.27
OTROS	---

El 45.45 % de las instituciones públicas cuenta con personal que está interesado principalmente por el dinero y un 36.36 % que hacen lo mínimo por salir del paso.



PREGUNTA 21:

¿ En qué tipo de actividades de la empresa o institución, existe relación con los empleados ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
REUNIONES PERIODICAS	45.45
PARLANTES	9.09
BOLETINES	54.54
PERIODICO MURAL	36.36
NOTAS ESCRITAS	81.82
OTROS	

El 81.82 % de las instituciones del sector público hace uso de notas escritas para comunicarse con sus empleados y un 54.54 % hace uso de boletines.

PREGUNTA 22:

¿ En qué tipo de actividades de la empresa o institución, existe relación con los empleados ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
ACTIVIDADES LABORALES	72.73
ACTIVIDADES RECREATIVAS	45.45
CELEBRACIONES	18.18
REFRIGERIOS	9.09
PROBLEMAS LABORALES	45.45
ÓTROS	---

El 72.73 % de los gerentes de las instituciones públicas mantienen contacto directo con los empleados por medio de las actividades laborales.

El 45.45 % indicó que se relaciona en actividades recreativas y problemas laborales.

PREGUNTA 23:

¿ Cómo se orienta e instruye al personal nuevo en la empresa o institución ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SE LE CAPACITA	27.27
SE LE PRESENTA ANTE LOS DEPTOS UNIDADES O SECCIONES	72.73
SE LE EXPLICA VERBALMENTE	63.64
SE LE OTORGA UN MANUAL DE BIENVENIDA	18.18
OTROS	

Dentro de las instituciones públicas para encausar y orientar al personal en cuanto al conocimiento general y al personal nuevo, en cuanto al conocimiento general y sus obligaciones específicas hacen lo siguiente:

Un 72.73 % de éstas instituciones presentan al personal ante los departamentos unidades o secciones, explicandoles verbalmente que es lo que debe de hacer.

PREGUNTA 24:

¿ Cómo se capacita al personal dentro de la empresa o institución ?

O P C I O - N	P O R C E N T A J E
ROTACION EN DIVERSAS AREAS O TAREAS	27.27
SE CAPACITA FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO	63.64
SE CAPACITA EN EL EXTRANJERO	54.55
OTORGAMIENTO DE BECAS PARA ESTUDIOS SUPERIORES	18.18
OTROS	---

Para capacitar y desarrollar al personal, el 63.64 % de las instituciones públicas lo hace fuera del lugar de trabajo y un 54.55 % los manda al extranjero.

PREGUNTA 25:

¿ Qué parámetros utilizan para evaluar las actividades de la empresa ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E S
PRESUPUESTOS	81.82
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	63.64
PRONOSTICOS DE VENTAS	---
TIEMPOS PREDETERMINADOS	9.09
INDICES	9.09
COSTOS STANDAR	---
NIVEL DE CALIDAD	18.18
OTROS	---

Para establecer controles dentro del plan que se está ejecutando en la institución, los parámetros que utilizan son:

El 81.82 % utiliza los presupuestos y el 63.64 % utiliza el programa de actividades.

PREGUNTA 26:

¿ Al detectar un error o desviación dentro de del desarrollo de la empresa o institución, que acciones se toman ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
REDEFINICION DE METAS	18.18
MODIFICACION DE LOS PLANES	27.27
USO DE PLANES ALTERNATIVOS	27.27
SIGUIR CON EL MISMO PLAN	27.27
ROTACION O CAMBIO DE PERSONAL	18.18
OTROS	---

Al detectar un error o desviación en el desarrollo de las actividades , las acciones correctivas que se toman son:

El 27.27 % utiliza la modificación de los planes, en igual proporción hacen uso de planes alternativos y otras siguen con el mismo plan.

PREGUNTA 27:

¿ Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, en que grado se considera que se cumplen ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
CUMPLIMIENTO TOTAL	18.18
CUMPLIMIENTO PARCIAL	81.82
NO HAY CUMPLIMIENTO	---

El grado de eficacia del cumplimiento de los planes es parcial en el 81.82 % de instituciones.

Sólo un 18.18 % indicó que el cumplimiento es total.

PREGUNTA 28:

¿ Durante el desarrollo de las actividades en que instante se detectan las desviaciones ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
ANTES DE QUE FINALICEN LAS ACTIVIDADES	27.27
DENTRO DEL PROCESO DE FINALIZACION DE ACTIVIDADES	54.54
DESPUES DE FINALIZAR LAS ACTIVIDADES	18.18

El alcance obtenido por el proceso de control de las instituciones públicas permite a un 54.54 % de éstas detectar las desviaciones dentro del proceso de finalización de actividades y al 27.27 % antes de que finalicen las actividades.



PREGUNTA 29:

¿ Cuándo se obtienen los resultados de lo raelizado contra lo planeado qué se hace ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SE REVISAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS	9.09
SE ANALIZAN Y SE BUSCAN LAS CAUSAS DE LOS RESULTADOS	63.64
SE TOMA ACCION EN LA BASE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SIN ANALIZAR LAS CAUSAS	18.18
OTROS	---

Quando se obtienen los resultados; en base al proceso de control el 63.64 % de las instituciones analiza y busca las causas de los resultados obtenidos, el 18.18 % toma acciones en base a los resultados obtenidos sin analizar las causas.

PREGUNTA 30:

¿ Qué medios utilizan en la empresa o institución para el manejo de la información ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
MANUAL	72.73
COMPUTADOR PERSONAL	36.36
RED COMPUTARIZADA	27.27
OTROS	---

Para el manejo de la información el 72.73 % de las instituciones lo hace de manera manual, un 36.36 % utiliza computador personal y sólo un 27.27 % posee red computarizada.

PREGUNTA 31:

¿Cuál es la opinión respecto al medio que utilizan en la empresa o institución para el procesamiento de la información ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SATISFACE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE INFORMACION	18.18
SE NECESITAN MAS RECURSOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION	45.45
PROPORCIONA INFORMACION OPRTUNA Y EXACTA	---
ES DEMASIADO LENTO	36.36
OTROS	---

La opinión respecto al medio que se utilizan para procesar la información en instituciones públicas es el siguiente :

Un 45.45 % de las instituciones necesitan más recursos para el manejo de información y un 36.36 % opina que es demasiado lento.

PREGUNTA 32:

¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un modelo que ayude a su empresa o institución a ejercer eficaz y eficientemente la administración ?

O P C I O N	P O R C E N T A J E
SIN OPINION	18.18
OPINION POSITIVA	54.55
ADAPTARLO SEGUN LA CAPACIDAD Y NECESIDADES DE LA EMPRESA	27.27

En cuanto a la actitud que se tomaría ante el ofrecimiento de un modelo de gestión empresarial, las opiniones fueron las siguientes:

El 54.55 % de las instituciones tomarían positivamente el ofrecimiento del modelo; un 27.27 % lo adoptaría según la capacidad y necesidades de la empresa o institución.

PREGUNTA 1:

¿ Dentro de que rango ubica el número de empleados que laboran en su empresa ?

O P C I O N	C A N T I D A D
ENTRE 1 Y 20 EMPLEADOS	37
ENTRE 21 Y 100 EMPLEADOS	20
ENTRE 100 Y MAS EMPLEADOS	7

Esta pregunta es para reafirmar el tamaño de la empresa encuestada donde se obtuvo que son:

37 Empresas Pequeñas, 20 Empresas Medianas y 7 Empresas Grandes.

PREGUNTA 2:

¿ Cómo se planea en su empresa o institución ?

O P C I O N	GRANDE (%)	MEDIANA (%)	PEQUEÑA (%)
SE PLANEA CUIDADOSA Y SISTEMATICAMENTE	71.43	55.00	5.4
SE PLANEA REGULARMENTE	28.57	45.00	32.43
SE PLANEA OCASIONALMENTE	---	60.00	62.16

En la empresa grande, el 71.43 % planean cuidadosa y sistemáticamente y el 28.57 % lo hace de manera regular, en cambio en la empresa mediana el 55 % planea cuidadosa y sistemáticamente y el 60 % planea ocasionalmente, en la empresa pequeña el 62.16 % planea ocasionalmente y el 32.43 % lo hace regularmente. Los datos anteriores indican que de una manera u otra, las empresas grandes, medianas y pequeñas llevan a cabo el proceso de planeación; y algo importante de señalar, es que ninguna de las empresas encuestadas marco la opción de no se planea.

PREGUNTA 3:

¿ Qué técnicas de planeación se utilizan en su empresa o institución ? (puede seleccionar mas de una opción)

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PLANEACION ESTRATEGICA	57.14	20.00	2.70
PLANEACION PARTICIPATIVA	28.57	40.00	2.70
PLANEACION POR OBJETIVOS	85.71	60.00	8.11
PLANEACION SITUACIONAL	---	---	21.62
PLANEACION DE INTERRELACIONES	14.29	---	---
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	---	5.00	64.86

Según los porcentajes que muestra ésta tabla se asevera que la mayoría de las empresas utiliza alguna técnica de planeación. Sólo el 5 % de la empresa mediana indicó que no utiliza ninguna. Las técnicas que mas se utilizan en la empresa grande es la planeación por objetivos ( 85.71 % ), en la empresa mediana la mas utilizada es la planeación por objetivos (60 %), en la pequeña empresa el 64.86 % no utiliza ninguna.

PREGUNTA 4:

¿ Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en su empresa para realizar la planeación ? ( Enumere en orden de importancia ). 1: Muy importante, 2: Importante, 3: Sin importancia.

OPCION	TAMAÑO (PORCENTAJE )								
	GRANDE			MEDIANA			PEQUEÑA		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA.	100	---	--	90.0	10.0	--	62.1	---	--
RESULTADOS ANTERIORES	14.2	71.4	14.2	40.0	30.0	30.0	8.1	32.4	13.5
VARIABLES EXTERNAS	28.5	42.8	28.5	15.0	30.0	55.0	16.2	--	16.2
RECURSOS DE LA EMPRESA	57.1	28.5	14.2	65.0	20.0	20.0	45.9	54.0	5.4
VENTAJAS COMPARATIVAS CON RESPECTO A OTRAS EMPRESAS	28.5	42.8	28.5	15.0	15.0	70.0	5.4	18.9	13.1
POLITICAS GUBERNAMENTALES	---	57.1	42.8	--	40.0	60.0	--	10.8	51.3
PLANES Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES	---	42.8	57.1	--	30.0	70.0	5.4	5.4	59.4
PLANES GENERALES ESTABLECIDOS	28.5	42.8	28.5	5.0	30.0	65.0	10.8	10.8	21.6



Tanto la empresa grande, como la mediana y pequeña, consideran importante los objetivos y metas de la empresa o institución para realizar la planeación, así como también los recursos de la empresa.

La gran empresa consideró importante para realizar la planeación los resultados anteriores ( 71.4 % ); y las políticas gubernamentales ( 57.1 % ).

Por otro lado, la mediana empresa considera importante para realizar la planeación las políticas gubernamentales ( 40 % ); y con un 30 % los resultados anteriores, las variables externas, los planes y programas gubernamentales.

La pequeña empresa por su lado considera importante para realizar la planeación los recursos de la empresa ( 54.0 % ); así como los resultados anteriores ( 32.4 % ).

La empresa grande considera sin importancia para realizar la planeación los planes y programas gubernamentales ( 57.1 % ); y las políticas gubernamentales ( 42.8 % ).

La mediana empresa considera sin importancia para realizar la planeación a: las ventajas comparativas con respecto a otras empresas ( 70 % ); los planes y programas gubernamentales ( 70 % ); los planes generales establecidos ( 65 % ); y las políticas gubernamentales ( 60 % ).

La pequeña empresa por su lado considera sin importancia para realizar la planeación los siguientes factores: planes y programas gubernamentales y las políticas gubernamentales.

PREGUNTA 5:

¿ Para qué período de tiempo planean en su empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CIRCUNSTANCIAL	14.29	5.00	43.24
SEMANAL	---	10.00	54.05
MENSUAL	14.29	25.00	18.92
TRIMESTRAL	28.57	25.00	8.11
SEMESTRAL	42.86	---	13.51
ANUAL	42.86	65.00	---
QUINCENAL	---	5.00	---
CADA 3 AÑOS	---	---	5.41

Los períodos de tiempo para los cuales planea la empresa grande son semestral y anual.

La mediana empresa por su lado planea para un período anual y en segundo orden lo hace mensual.

La pequeña empresa planea para períodos mas cortos (semanal) y también planea circunstancialmente.

PREGUNTA 6:

¿ Qué acción se toma cuando un plan en ejecución sufre desviaciones ?

OPCION	TAMAÑO ( . PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE REFORMULA UN NUEVO PLAN	---	10.00	16.22
SE HACEN AJUSTES AL EXISTENTE	85.71	80.00	62.16
SE TIENE OTRO PLAN EXISTENTE			
NO SE HACE NADA	---	5.00	---

Tanto la empresa grande, como la pequeña y mediana toman la acción de hacer ajustes al plan en ejecución cuando hay alguna desviación de acuerdo a lo planeado.

PREGUNTA 7:

¿ Qué porcentaje de empleados participan en la elaboración o formulación de planes ? Enumere en la escala de 0 % a 100 %  
0 % ninguna participación, 100 % participación total.

OPCION	TAMAÑO GRANDE ( PORCENTAJE )		
	1 - 10 %	21 - 30 %	61 - 70 %
APORTANDO IDEAS	----	14.29	42.86
PROPORCIONANDO INFORMACION	14.29	14.29	14.29
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	28.57	28.57	42.86

OPCION	TAMAÑO MEDIANO ( PORCENTAJE )			
	1-10 %	21-30 %	31-40 %	61-70 %
APORTANDO IDEAS	25.0	10.0	15.0	15.0
PROPORCIONANDO INFORMACION	40.0	15.0	15.0	20.0
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	25.0	10.0	5.0	10.0

OPCION	TAMAÑO PEQUEÑA ( PORCENTAJE )
	1 - 10 %
APORTANDO IDEAS	10.81
PROPORCIONANDO INFORMACION	13.51
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	---

El porcentaje de empleados que participan en la elaboración o formulación de planes es la siguiente:

En la empresa grande participan entre el 61' % al 70 % de los empleados, elaborando planes específicos de cada unidad o sección y aportando ideas.

En la mediana empresa participan entre el 1 % al 10 % de los empleados, proporcionando información.

En la pequeña empresa participan entre el 1 % y el 10 % de los empleados proporcionando información y aportando ideas.

PREGUNTA 8:

¿ Cuáles de los siguientes elementos influyen para la toma de decisiones sobre el plan a adoptar ? ( Enumere en orden de importancia ) 1: Muy importante, 2: importante, 3: Sin importancia.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )								
	GRANDE			MEDIANA			PEQUEÑA		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
COSTOS	85.7	---	--	70.0	15.0	15.0	51.3	10.8	---
BENEFICIOS SOCIALES	---	57.1	14.2	10.0	30.0	60.0	--	27.0	45.9
VARIACIONES FUTURAS	---	28.5	57.1	15.0	35.0	50.0	--	5.6	75.6
EXISTENCIA DE FACTIBILIDAD TECNICA	28.5	42.8	28.5	30.0	10.0	60.0	21.6	32.4	10.8
BENEFICIOS ECONOMICOS O RESULTADOS	57.1	---	14.2	55.0	10.0	35.0	37.8	45.9	13.5
DURACION DEL PLAN	14.2	42.8	28.5	15.0	20.0	65.0	--	--	37.8
EVALUACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS	42.8	---	42.8	50.0	20.0	30.0	10.8	--	21.6
IMPACTO SOCIAL	14.2	28.5	42.8	5.0	25.0	65.0	--	13.5	78.3
IMPACTO POLITICO	---	28.5	57.1	--	5.0	95.0	--	--	70.2

Para tomar decisiones, las empresas grandes, medianas y pequeñas consideran muy importante a los costos de estas y los beneficios económicos o resultados que dichas decisiones aportan.

Para la toma de decisiones, la gran empresa considera en segundo orden de importancia a los beneficios sociales, la existencia de factibilidad técnica y la duración del plan.

Para la empresa grande no tiene importancia en la toma de decisiones, el impacto político que estas causen, ni las variaciones futuras.

En la mediana empresa se considera importante para la toma de decisiones, las variaciones futuras y los beneficios sociales que traiga consigo la decisión. Sin embargo, no tiene importancia en la toma de decisiones el impacto político, la duración del plan y el impacto social.

En la pequeña empresa se considera importante para la toma de decisiones, los beneficios económicos o resultados que genere la decisión y también que exista la factibilidad técnica para llevarla a cabo. No tienen importancia al decidir, el impacto político, el impacto social y las variaciones futuras.

PREGUNTA 9:

¿ En cuáles de las siguientes áreas de la empresa o institución existe planeación de los recursos ? ( Puede marcar más de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PERSONAL	100.00	65.00	32.43
FINANZAS	57.14	80.00	54.05
PRODUCCION	28.57	55.00	21.62
SERVICIOS	57.14	50.00	13.51
COMERCIALI- ZACION	57.14	50.00	45.95
INV. Y DESA- RROLLO	57.14	30.00	---
INFORMATICA	42.86	15.00	---

En la empresa grande y mediana, la planeación se realiza para todas las áreas o funciones básicas. Dandole mayor énfasis al personal y las finanzas .

La empresa pequeña planea mas en las áreas de finanzas y comercialización.



PREGUNTA 10:

¿ Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PRESUPUESTACION	71.43	65.00	59.46
HORAS HOMBRE	28.53	15.00	---
PROGRAMACION	42.86	75.00	18.92
COSTOS ESTANDARES O DIRECTOS	13.2	10.00	---
NO UTILIZA	28.57	---	35.14

Las técnicas que mas utilizan las empresas grandes y medianas para establecer controles dentro de la planeación son la presupuestación y la programación.

La empresa pequeña utiliza la técnica de presupuestación para el establecimiento de controles, también utiliza en un porcentaje mas bajo la programación. Sin embargo un 35.14 % indicó que no utiliza ninguna técnica.

PREGUNTA 11:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa para realizar la planeación ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ASISTENCIA TECNICA	85.71	55.00	43.24
CONSULTORIA EXTERNA	28.57	30.00	8.11
ASESORIA INTERNA	71.43	50.00	18.92
COMITÉS INTERCONSTITUCIONALES	---	5.00	---
ASESORIA EXTERNA	42.86	20.00	13.51
CONSULTORIA INTERNA	---	55.00	10.81
COMITES DE PLANEACION	57.14	55.00	10.81
NINGUNO	---	---	51.35

Para realizar la planeación, la empresa grande hace uso de asistencia técnica en conjunto con asesoría interna. La empresa mediana además de utilizar los servicios de apoyo anteriores utiliza adicionalmente los comites de planeación. Por su lado la empresa pequeña respondió en un 51.35 % que no utiliza ningun tipo de planeación pero el 43.24 % utiliza asistencia técnica.

PREGUNTA 12:

¿ Cuándo se detecta un problema dentro de su empresa quién toma la decisión para resolverlo ? (puede elegir mas de una opción)

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
QUIEN LO DETECTE EQUIPO DE TRABAJO	14.29 28.57	--- 45.00	--- 18.92
JEFE INMEDIATO	85.71	85.00	81.08
STAFF DE ASESORIA	---	5.00	2.70

Quando se presenta un problema en las empresas ( grandes, medianas y pequeñas ); el que decide que se hace para resolverlo es el jefe inmediato y en segundo plano el equipo de trabajo.

PREGUNTA 13:

¿ Cuáles de los siguientes manuales existen en su empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
MANUAL DE ORGANIZACION	57.14	65.00	16.21
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	71.43	45.00	35.14
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	57.14	25.00	8.11
MANUAL DE BIENVENIDA	57.14	5.00	5.4
MANUAL DE NORMAS	57.14	20.00	---
NO EXISTEN	---	10.00	54.05

En cuanto al uso de algún documento formal para el conocimiento de los empleados acerca de las funciones, objetivos, metas, políticas y normas, se encontró que la empresa grande y mediana poseen manuales, encontrándose que un 71.43 % de la empresa grande utiliza manuales de procedimientos, un 65 % manuales de organización, y la pequeña empresa carece significativamente de manuales.

PREGUNTA 14:

¿ Existe organigrama en la empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SI	100.00	85.00	27.03
NO	---	15.00	72.97

Todas las empresas grandes, tienen una estructura formal definida para la indicación de los distintos niveles jerárquicos.

También en la mayoría de empresas medianas existe una estructura formal ( 85 % ).

En la pequeña empresa, en cambio se observa la carencia de una estructura formal, puesto que el 72.97 % de las empresas encuestadas respondieron que no existe organigrama.

PREGUNTA 15:

¿ Indique los niveles jerárquicos que se encuentran dentro del organigrama.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
JUNTA DIRECTIVA	85.71	23.53	10.00
GERENCIA GENERAL	100.00	94.12	70.00
GERENCIA OPERATIVA	57.14	64.71	---
NIVEL TECNICO	28.57	58.82	10.00
NIVEL OPERATIVO	57.14	70.59	100.00
UNIDADES DE APOYO	71.43	58.82	---

Al investigar sobre los niveles jerárquicos dentro del organigrama, se encontró que la mayoría de las empresas poseen gerencia general.

En el 85 % de las empresas grandes existe junta directiva y unidades de apoyo ( 71.43 % ) .

En la mediana empresa el 94.12 % posee junta directiva y el 70.59 % posee nivel operativo.

En la empresa pequeña, el 100 % posee nivel operativo y un 70 % posee gerencia general.

PREGUNTA 16:

¿ Con qué instituciones mantiene relaciones su empresa o institución ? Favor indique de acuerdo a la siguiente clasificación: 1: Formal, 2: Informal.

OPCION	TAMAÑO (PORCENTAJE )					
	GRANDE		MEDIANA		PEQUEÑA	
	1	2	1	2	1	2
UNIVERSIDADES	28.57	---	---	35.00	---	---
CONSUMIDORES	42.86	14.29	35.00	10.00	72.97	16.21
PROVEEDORES	28.57	42.86	65.00	15.00	51.35	37.84
ECOLOGISTAS	14.29	14.29	---	---	---	---
CAMARA DE COMERCIO	28.57	14.29	30.00	25.00	18.92	---
INSTITUCIONES DE CAPACITACION	28.57	28.57	15.00	15.00	5.40	29.73
SINDICATOS Y CENTRALES OBRERAS	---	14.29	---	---	---	---
ORGANISMOS O EMPRESAS EXTRA.	42.86	28.57	35.00	15.00	8.11	5.41
ASOCIACION SALV DE INDUSTRIALES	28.57	---	10.00	25.00	16.21	---
ORGANISMOS GUBERNAMENTALES	---	---	---	5.00	---	---

En la relación como su medio ambiente, la empresa grande mantiene una relación formal principalmente con los consumidores, organismos o empresas extranjeras, considera además la gran empresa que tiene relación de tipo informal con los proveedores, instituciones de capacitación.

La empresa mediana considera que se relaciona formalmente con sus proveedores en primer lugar y con los consumidores y organismos y empresas extranjeras en segundo lugar. También se relaciona de manera informal con instituciones como universidades, la Asociación Salvadoreña de Industriales, Cámara de Comercio.

Por su lado la pequeña empresa se relaciona formalmente con los consumidores en primer lugar y los proveedores en segundo lugar. Sus relaciones informales las mantiene con instituciones de capacitación.



PREGUNTA 17:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa, o institución para el desarrollo de sus actividades ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ASISTENCIA TECNICA	57.14	55.00	24.32
ASESORIA INTERNA	42.86	40.00	18.92
CONSULTORIA EXTERNA	42.86	35.00	5.41
COMITES INTERINSTITUCIONALES	28.57	5.00	---
ASESORIA EXTERNA	42.86	45.00	8.11
CONSULTORIA INTERNA	---	30.00	---
COMITES DE PLANIFICACION	57.14	35.00	5.41
NINGUNO	---	5.00	51.35
OTROS	---	---	---

Investigando el tipo de apoyo de que se valen las empresas para la consecución de las actividades, se encontró que en la empresa grande un 57.14 % hacen uso de Asistencia Técnica y en igual porcentaje hacen uso de Comités de Planificación.

Un 55 % de la mediana empresa hace uso de Asistencia Técnica y un 45 % hace uso de Asesoría Externa.

Un 51.35 % de la empresa pequeña no usa ningún servicio de apoyo para el desarrollo de sus actividades. El 24.32 % hace uso de asistencia técnica.

PREGUNTA 18:

¿ Cuáles de los siguientes factores se consideran en su empresa o institución para motivar a los empleados ? ( puede marcar más de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
BUEN SISTEMA DE REMUNERACION,	57.14	90.00	18.92
PRESTACIONES ADICIONALES	71.43	80.00	5.41
OPORTUNIDAD A LA PERSONA DE DEDICARSE A ACTIVIDADES INNOVADORAS Y DE COOPERACION	28.57	30.00	37.84
RECONOCIMIENTO A GRUPO DE TRABAJO PARA QUE FUNCIONE MAS ARMONIOSAMENTE	71.43	45.00	27.03
NINGUNO	---	---	24.32
CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA	14.28	---	---
OPORTUNIDAD DE SUPERACION	14.28	---	---
ACTIVIDADES RECREATIVAS	---	2.00	---

Considerando que es sumamente valiosa la motivación dentro del desarrollo laboral, se procedió a investigar algunos aspectos indicadores de ésta; encontrándose que en la empresa grande el 71.43 % considera importante las prestaciones adicionales y en igual porcentaje el reconocimiento al grupo de trabajo para que funcione mas armoniosamente. En la empresa mediana un 90 % consideró importante que un buen sistema de incentivos de remuneración para motivar al personal y en un 80 % las prestaciones adicionales.

En la empresa pequeña un 37.84 % consideró que hay que dar oportunidad a las personas de dedicarse a actividades innovadoras y de cooperación aparte de los papeles que se le asignan y en un 27.03 % el reconocimiento al grupo de trabajo para que funcione mas armoniosamente.

PREGUNTA 19:

¿ Cuáles de las siguientes consideraciones cree que son necesarias para ayudar a las personas en el desarrollo de las tareas ? ( Puede marcar mas de una )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CONTROLAR QUE SE DE EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS	28.57	40.00	62.16
MANTENER LA UNION DEL GRUPO DE TRABAJO	71.43	75.00	45.95
CREAR CONFIANZA Y RESPETO EN LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SU JEFE	57.14	80.00	10.81
OFRECER MAYOR INFORMACION Y CLARIDAD EN LOS PROCEDIMIENTOS	57.14	75.00	59.46
OFRECER RECOMPENSAS ATRACTIVAS	28.57	45.00	43.24

En cuanto a los aspectos que contribuyen en alguna medida para que los empleados desarrollen de una mejor manera sus funciones, se descubrio que la empresa grande considera un 71.43% el mantener la unión del grupo de trabajo.

En la empresa mediana el 80 % considera el crear confianza y respeto en los empleados con respecto a su jefe y un 75 % los otros dos aspectos.

El 62.16 % de la pequeña empresa considera necesario el controlar que se de el cumplimiento de las tareas asignadas.

PREGUNTA 20:

Marque las características que mejor definan al personal de su empresa o institución.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
DESEOSOS DE SUPERARSE	85.71	75.00	62.16
BUENA FORMACION	14.29	15.00	48.65
CREATIVOS E INNOVADORES	57.14	10.00	5.4
ALTO GRADO DE INICIATIVA	57.14	30.00	5.4
BIEN INFORMADOS EN OTRAS AREAS NO SOLO EN SU DEPARTAMENTO	57.14	45.00	8.11
TRABAJAN BIEN EN EQUIPO	57.14	50.00	27.03
INTERESADOS PRINCIPALMENTE POR EL DINERO	14.29	50.00	---
HACEN LO MINIMO POR SALIR DEL PASO	14.29	20.00	---
INDISCIPLINADOS	---	5.00	---

En la grande, mediana y pequeña empresa la característica que mejor define al personal es la de deseosos de superarse.

PREGUNTA 21:

¿ Qué medios de comunicación utiliza la empresa o institución para mantener informado al personal ? (puede marcar mas de una )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
REUNIONES PERIODICAS	71.43	65.00	62.16
PARLANTES	28.57	15.00	32.43
BOLETINES	71.43	30.00	
PERIODICO MURAL	28.57	35.00	18.92
NOTAS ESCRITAS	71.43	75.00	37.84

Se encontró que en la empresa grande un 71.43 % utilizan reuniones periódicas, notas escritas y boletines. Por otro lado un 75 % de la mediana empresa utiliza notas escritas y un 65 % reuniones periódicas.

En la pequeña empresa un 62.16 % manifestaron que utilizan reuniones periódicas y un 37.84 % notas escritas.

PREGUNTA 22:

¿ En qué tipo de actividades de la empresa o institución existe relación con los empleados ? ( Puede marcar mas de una opción )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ACTIVIDADES LABORALES	71.43	55.00	67.57
ACTIVIDADES RECREATIVAS	71.43	70.00	18.92
CELEBRACIONES	85.71	60.00	10.91
REFRIGERIOS	42.86	45.00	5.41
PROBLEMAS LABORALES	42.86	30.00	37.84

El jefe o dirigente de la empresa grande se relaciona directamente con sus empleados en las celebraciones que se llevan a cabo en la empresa; también existe bastante relación directa en las actividades laborales y recreativas.

En la mediana empresa el jefe se relaciona con sus empleados como motivo principal, en las actividades recreativas, sin embargo también se contactan directamente en celebraciones, actividades laborales y refrigerios.

En la pequeña empresa la actividad que permite la relación de los empleados con su jefe son en primer lugar, las actividades laborales y en segundo lugar los problemas laborales



PREGUNTA 23:

¿ Cómo se orienta al personal nuevo en la empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE LE CAPACITA	85.71	50.00	8.11
SE LE PRESENTA ANTE LOS DEPARTAMENTOS UNIDADES O SECCIONES	85.71	80.00	35.14
SE LE EXPLICA VERBALMENTE	57.14	80.00	67.57
SE LE OTORGA UN MANUAL DE BIENVENIDA	57.14	15.00	5.41
OTROS	---	5.00	---

Para que el personal se oriente y conozca a la empresa y las obligaciones que le competen, se hace lo siguiente:

En la empresa grande se le capacita y se le presenta a los departamentos unidades o secciones ( 85.71 % ).

En la empresa mediana y pequeña se le presenta ante los departamentos unidades o secciones y se le explica verbalmente.

PREGUNTA 24:

¿ Cómo se capacita y desarrolla al personal dentro de la institución o empresa ? ( Puede marcar mas de una opción )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ROTACION EN DIVERSAS AREAS O TAREAS	71.43	45.00	51.35
SE LE CAPACITA FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO	57.14	65.00	---
SE LE CAPACITA EN EL EXTRANJERO	---	20.00	---
OTORGAMIENTO DE BECAS PARA ESTUDIOS SUPERIORES	28.57	15.00	---
ENTRENAMIENTO	---	5.00	13.51
NINGUNO	---	---	43.95

La empresa grande considera en primera instancia a la rotación en diversas áreas o tareas para capacitar al personal y en un segundo plano considera la capacitación fuera del lugar de trabajo.

La empresa mediana capacita y desarrolla fuera del lugar de trabajo a sus empleados y además utiliza la rotación en diversas áreas.

La pequeña empresa rota en diversas áreas o tareas al personal para la capacitación y desarrollo, pero también el 45.95% de las empresas encuestadas no utiliza ningún tipo de capacitación para lograr el desarrollo del personal.

PREGUNTA 25:

¿ Qué parámetros utilizan para evaluar las actividades de la empresa ? ( Puede marcar mas de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PRESUPUESTOS	57.14	70.00	59.46
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	100	65.00	29.73
PRONOSTICOS DE VENTAS	14.29	35.00	8.11
TIEMPOS PREDETERMINADOS	14.29	5.00	2.70
INDICES	14.29	---	---
COSTOS ESTANDAR	---	---	---
NIVEL DE CALIDAD	14.29	10.00	10.31

La empresa grande consideró en su totalidad el programa de actividades como el principal parámetro para controlar el desarrollo de las actividades ( 70 % y 65 % respectivamente ) y la pequeña empresa utiliza para la evaluación de sus actividades, los presupuestos y programas de actividades.

PREGUNTA 26:

¿ Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la empresa o institución que acciones correctivas se toman ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
REDIFINICION DE METAS	28.57	40.00	48.65
MODIFICACION DE LOS PLANES	71.43	45.00	32.43
USO DE PLANES ALTERNATIVOS	71.43	25.00	10.81
SEGUIR CON EL MISMO PLAN	---	10.00	---
ROTACION O CAMBIO DE PERSONAL	---	5.00	16.22
OTROS	---	---	---

Cuando sucede una desviación en el desarrollo de las actividades las acciones que realiza la empresa grande es usar planes alternativos y modificar los planes ( 71.43 % ); la empresa mediana modifica los planes y redefine metas ( 45 % y 40 % ).

PREGUNTA 27:

¿ Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado en que grado se considera que se cumplen ? 1: Cumplimiento total, 2: Cumplimiento parcial, 3: No hay cumplimiento.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CUMPLIMIENTO TOTAL	57.14	30.00	27.03
CUMPLIMIENTO PARCIAL	42.86	65.00	51.35
NO HAY CUMPLIMIENTO	---	5.00	21.62

Cuando se comparan los resultados obtenidos contra lo que se planeó, el grado de cumplimiento es el siguiente:

En la empresa grande el 57.14 % manifiesta que hay cumplimiento. En la empresa mediana el 65 % cumplen parcialmente lo planeado.

En la empresa pequeña también el cumplimiento es parcial ( 51.35 % ).

PREGUNTA 28:

¿ Durante el desarrollo de las actividades, en que instante se detectan las desviaciones ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ANTES DE QUE FINALICEN LAS ACTIVIDADES	42.86	40.00	10.81
DENTRO DEL PROCESO DE FINALIZACION DE ACTIVIDADES	57.14	55.00	59.46
DESPUES DE FINALIZAR LAS ACTIVIDADES	---	5.00	29.73

Dentro del sistema de control que poseen las empresas; la empresa grande detecta las desviaciones dentro del proceso de finalización de las actividades con un 57.14 % y el 42.86 % antes que finalicen las actividades. La empresa mediana también detecta las desviaciones dentro del proceso de finalización de actividades ( 55 % ) y antes que finalicen las actividades ( 40 %). La empresa pequeña detecta las desviaciones dentro del proceso de finalización de actividades

PREGUNTA 29:

¿ Cuándo se obtienen los resultados de lo raelizado contra lo planeado que se hace ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE REVISAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS	57.14	55.00	51.35
SE ANALIZAN Y SE BUSCAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS	71.43	70.00	48.65
SE TOMAN ACCIONES EN BASE A LOS RESULTADOS SIN ANALIZAR LAS CAUSAS	---	5.00	18.92

La acción que realizan las empresas luego de comparar lo realizado contra lo planeado es la siguiente:

En la empresa grande en primer lugar el 71.43 % respondió que se analizan y buscan las causas de los resultados obtenidos, en la empresa mediana también el 70 % analiza y busca las causas de los resultados obtenidos; y en la pequeña empresa la acción que se realiza es revisar los resultados obtenidos ( 51.35 % ) y un 48.65 % analiza y busca las causas de los resultados obtenidos.

PREGUNTA 30:

¿ Qué medios utilizan en la empresa o institución para el manejo de la información ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
MANUAL	28.57	65.00	89.19
COMPUTADOR PERSONAL	42.86	50.00	18.92
RED COMPUTARIZADA	85.71	10.00	---
OTROS	---	---	---

La empresa grande maneja su información por medio de redes computarizadas y computador personal. En cambio un 65 % de la mediana empresa manifestó que la información es manejada manualmente; sin embargo al revisar los resultados obtenidos, se observa que un 50 % respondieron que utilizan computadora personal y un 10 % utiliza red computarizada.

La pequeña empresa por su parte, maneja la información manualmente y sólo un 18.92 % manifesto que utilizaban computadora personal.



PREGUNTA 31:

¿Cuál es la opinión respecto al medio que utilizan en la empresa o institución para el procesamiento de la información? ( Puede marcar mas de una opción)

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SATISFACE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE INFORMACION	71.43	40.00	78.38
SE NECESITAN MAS RECURSOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION	14.29	40.00	32.43
PROPORCIONA INFORMACION OPORTUNA Y EXACTA	57.14	50.00	10.81
ES DEMASIADO LENTO	---	5.00	21.62
OTROS	---	---	---

La gran empresa muestra que el medio para procesar la información con que cuentan satisface las necesidades existentes de información un 71.43 % respondieron así, y un 57.14 % respondieron que la información es proporcionada en forma oportuna y exacta.

La mediana empresa muestra que el medio que utilizan para procesar la información satisface las necesidades existentes de información, pero que también se necesitan mas recursos para manejar dicha información.

La pequeña empresa opina que el medio utilizado para procesar la información satisface las necesidades existentes.

PREGUNTA 32:

¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un modelo que ayude a su empresa a ejercer eficaz y eficientemente la administración ( gestión ) ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SIN OPINION	14.29	35.00	48.65
OPINION POSITIVA	57.14	40.00	32.43
ADAPTARLO SEGUN LA CAPACIDAD Y NECESIDADES DE LA EMPRESA	28.57	25.00	18.92

En cuanto a la actitud del gerente ante el ofrecimiento de un modelo de gestión empresarial, las opiniones fueron las siguientes:

El 57.14 % de la gran empresa opinó que su actitud sería positiva, un 28.57 % señaló que adaptaría el modelo según la capacidad y necesidades de la empresa.

En la mediana empresa, el 40 % opinó positivamente y el 35 % no emitió opinión. El 48.65 % de la pequeña empresa no emitió opinión y un 32.43 % actuaría positivamente.

PREGUNTA 1:

¿ Dentro de que rango ubica el número de emplados que laboran en su empresa ?

O P C I O N	C A N T I D A D
ENTRE 1 Y 20 EMPLEADOS	42
ENTRE 21 Y 100. EMPLEADOS	25
ENTRE 100. Y MAS EMPLEADOS	12

Esta pregunta es para reafirmar el tamaño de la empresa encuestada donde se obtuvo que son:

42 Empresas Pequeñas, 25 Empresas Medianas y 12 Empresas Grandes.

PREGUNTA 2:

¿ Cómo se planea en su empresa o institución ?

O P C I O N	GRANDE (%)	MEDIANA (%)	PEQUEÑA (%)
SE PLANEA CUIDADOSA Y SISTEMATICAMENTE	58.33	48.00	16.67
SE PLANEA REGULARMENTE	33.33	40.00	35.71
SE PLANEA OCASIONALMENTE	8.33	8.00	38.10

Dentro del sector manufacturero, la empresa grande en un 58.33 % planea cuidadosa y sistemáticamente y el 33.33 % planea regularmente; presenta similitud con los datos obtenidos con la mediana empresa, en donde el 48 % planea cuidadosa y sistemáticamente y el 40 % planea regularmente.

En la empresa pequeña el 38.10 % planea ocasionalmente y el 35.56 % lo hace regularmente.

PREGUNTA 3:

¿ Qué técnicas de planeación se utilizan en su empresa o institución ? (puede seleccionar mas de una opción)

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PLANEACION ESTRATEGICA	33.33	12.00	9.52
PLANEACION PARTICIPATIVA	25.00	72.00	26.19
PLANEACION POR OBJETIVOS	66.67	52.00	9.52
PLANEACION SITUACIONAL	8.33	4.00	---
PLANEACION DE INTERRELACIONES	---	---	---
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	---	4.00	52.38

Según estos datos, el 66.67 % de la empresa grande utiliza la planeación por objetivos y un 33.33 la planeación estratégica.

Un 72 % de la mediana empresa utiliza la planeación participativa y un 52 % la planeación por objetivos.

Dentro de la pequeña empresa, el 52.38 % no utiliza ninguna técnica específica, aunque la técnica de planeación participativa la utiliza un 26.19 %.



PREGUNTA 5:

¿ Para qué período de tiempo planean en su empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CIRCUNSTANCIAL	8.33	12.00	4.76
SEMANTAL	16.67	4.00	33.33
MENSUAL	25.00	48.00	76.19
TRIMESTRAL	16.67	12.00	4.76
SEMESTRAL	8.33	8.00	28.57
ANUAL	41.67	72.00	9.52
QUINCENAL	16.67	4.00	---
CADA 3 AÑOS	---	---	4.76

El período de planeación varía según las necesidades de la empresa, pero pueden identificarse 2 períodos básicos: el anual y el mensual.

En la gran empresa el 41.67 % planea anualmente y el 25 % lo hace mensualmente. En la mediana empresa el 72 % planea anualmente y el 48 % planea mensualmente. La pequeña empresa utiliza en su mayoría el período mensual para planear.

PREGUNTA 6:

¿ Qué acción se toma cuando un plan en ejecución sufre desviaciones ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE REFORMULA UN NUEVO PLAN	8.33	4.00	14.29
SE HACEN AJUSTES AL EXISTENTE	75.00	80.00	66.67
SE TIENEN OTROS PLANES ALTERNATIVOS	8.33	20.00	9.52
NO SE HACE NADA	8.33	4.00	4.76

En la empresa grande el 75 % hace ajustes al plan existente, cuando hay desviaciones, por lo que la mayoría muestra gran flexibilidad en el plan general que se ha trazado.

La mediana empresa también muestra la misma tendencia, pues el 80 % también hace ajustes al plan existente.

El 66.67 % de la pequeña empresa también muestra el mismo comportamiento.



PREGUNTA 7:

¿ Qué porcentaje de empleados participan en la elaboración o formulación de planes ? Enumere en la escala de 0 % a 100 %.  
0 % ninguna participación, 100 % participación total.

OPCION	TAMAÑO GRANDE ( PORCENTAJE )		
	1 - 10 %	11 - 20 %	21 - 30 %
APORTANDO IDEAS	---	8.30	8.30
PROPORCIONANDO INFORMACION	16.66	33.33	25.00
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	16.66	25.00	8.30

OPCION	TAMAÑO MEDIANO ( PORCENTAJE )					
	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	51-60%	61-70%
APORTANDO IDEAS	36	12	8	8	4	4
PROPORCIONANDO INFORMACION	24	12	16	8	4	4
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	8	20	24	4	4	--

OPCION	TAMAÑO PEQUEÑA ( PORCENTAJE )	
	1 - 10 %	11 - 20 %
APORTANDO IDEAS	11.90	9.52
PROPORCIONANDO INFORMACION	57.14	38.10
ELABORANDO PLANES ESPECIFICOS	7.14	2.38

El porcentaje de empleados que participan en la elaboración de planes en la empresa grande, cae en el rango del 11 al 20 % . El tipo de participación es proporcionando información y elaborando planes específicos de cada unidad o sección.

El porcentaje de empleados que participan en la elaboración o formulación de planes, varía entre el 1 y 10 % , en la mediana y pequeña empresa y el tipo de participación es aportando ideas y proporcionando información.

PREGUNTA 8:

¿ Cuáles de los siguientes elementos influyen para la toma de decisiones sobre el plan a adoptar ? ( Enumere en orden de importancia ) 1: Muy importante, 2: importante, 3: Sin importancia.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )								
	GRANDE			MEDIANA			PEQUEÑA		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
COSTOS	58.3	8.3	--	96.0	4.0	--	85.7	--	---
BENEFICIOS SOCIALES	8.3	33.3	--	4.0	20.0	20.0	--	--	38.0
VARIACIONES FUTURAS	16.6	33.3	--	4.0	48.0	--	--	14.2	---
EXISTENCIA DE FACTIBILIDAD TECNICA	25.0	25.0	--	12.0	24.0	--	9.5	--	---
BENEFICIOS ECONOMICOS O RESULTADOS	58.3	---	--	80.0	12.0	--	61.9	--	---
DURACION DEL PLAN	---	50.0	--	78.0	20.0	24.0	--	14.2	---
EVALUACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS	25.0	25.0	--	36.0	24.0	4.0	--	57.1	--
IMPACTO SOCIAL	8.3	25.0	16.6	4.0	36.0	4.0	--	--	4.7
IMPACTO POLITICO	---	16.6	33.3	4.0	8.0	28.0	--	38.0	47.6
OTROS	---	---	--	8.0	--	--	--	--	---

En la empresa grande los costos y los beneficios económicos o resultados a obtener son elementos muy importantes para la toma de decisiones sobre el plan que más convenga adoptar. Entre los elementos importantes cuenta también la duración del plan y entre los elementos sin importancia está el impacto político que el plan pueda tener.

En la empresa mediana también los costos y los beneficios económicos o resultados a obtener son elementos muy importantes para decidir por el plan a adoptar. Entre los elementos importantes están las variaciones futuras que puedan haber y que afecten el plan. Entre los elementos sin importancia cuenta el impacto político.

En la pequeña empresa el elemento muy importante también es el costo; como elemento importante considera las evaluaciones económicas y financieras; y elemento sin importancia es el impacto político.

PREGUNTA 9:

¿ En cuáles de las siguientes áreas de la empresa o institución existe planeación de los recursos ? ( Puede marcar más de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PERSONAL	58.33	64	14.29
FINANZAS	75.00	72	47.52
PRODUCCION	66.67	68	85.71
SERVICIOS	25.00	12	---
COMERCIALIZACION	66.67	60	47.62
INV. Y DESARROLLO	33.33	8	---
INFORMATICA	33.33	20	---
OTROS	---	--	---

Según datos obtenidos existe planeación dentro de las diferentes áreas de la empresa, pero tanto en la grande como en la mediana, la mayoría planea más en el área de finanzas.

También se observa en la empresa grande que con un porcentaje menor sigue el área de producción y con el mismo porcentaje el área de comercialización. En la empresa mediana también se planea en producción, personal. En la pequeña empresa, el área que se le da mayor énfasis es la producción.

PREGUNTA 10:

¿ Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PRESUPUESTACION	66.67	84.00	90.48
HORAS HOMBRE	41.67	12.00	11.90
PROGRAMACION	58.33	64.00	40.48
COSTOS ESTANDARES O DIRECTOS	75.00	20.00	---
NO UTILIZA	8.33	---	---

Las técnicas utilizadas para llevar el control dentro de la planeación son:

En la gran empresa, el 75 % utiliza costos estándares, en la mediana empresa el 84 % utiliza la presupuestación, y el 90 % de la pequeña empresa, también utiliza la presupuestación y el 40.48 % utiliza la técnica de programación.

PREGUNTA 11:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa o institución para realizar la planeación ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ASISTENCIA TECNICA	33.33	68.00	42.86
CONSULTORIA EXTERNA	16.67	40.00	16.67
ASESORIA INTERNA	25.00	28.00	11.90
COMITES INTERCO NSTITUCIONALES	16.67	12.00	---
ASESORIA EXTERNA	25.00	12.00	30.95
CONSULTORIA INTERNA	25.00	24.00	---
COMITES DE PLANEACION	41.67	20.00	---
NINGUNO	16.67	16.00	35.71

En la empresa grande se muestra claramente que para llevar a cabo la planeación se hace uso de comités de planeación, recursos propios de la empresa así como la asistencia técnica.

La empresa mediana para planear se apoya o hace uso de la asistencia técnica y la consultoría externa.

Para la pequeña empresa el 42.86 % utiliza asistencia técnica.

PREGUNTA 12:

¿ Cuándo se detecta un problema dentro de su empresa quién toma la decisión para resolverlo ? (puede elegir mas de un opción)

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
QUIEN LO DETECTE	8.33	8.00	9.52
EQUIPO DE TRABAJO	25.00	28.00	9.52
JEFE INMEDIATO	50.00	92.00	90.48
OTROS	16.67	4.00	---

Dentro de la gran empresa, es el jefe inmediato quien resuelve el problema y también en la empresa mediana, lo mismo sucede con la mediana y pequeña empresa.



PREGUNTA 13:

¿ Cuáles de los siguientes manuales existen en su empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
MANUAL DE ORGANIZACION	33.33	56.00	14.29
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	50.00	36.00	9.52
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	41.67	12.00	---
MANUAL DE BIENVENIDA	33.33	---	---
MANUAL DE NORMAS	33.33	8.00	---
NO EXISTEN	16.67	32.00	78.57

Los manuales más utilizados en la gran empresa son el de procedimientos, de descripción de puestos, de organización y de normas.

En la mediana empresa se utiliza más el manual de organización y de procedimientos, sin embargo un 32 % indicó que no existe ningún tipo de manual.

En la pequeña empresa el 78.57 % no posee ningún tipo de manual.

PREGUNTA 14:

¿ Existe organigrama en la empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SI	91.67	88.00	9.52
NO	8.33	20.00	85.71

En la grande y mediana empresa el 91.67 % y el 88 % respectivamente, poseen organigrama y en la pequeña empresa sólo el 9.52 % .

Un 85.71 % de la pequeña empresa respondió que no posee organigrama.

PREGUNTA 15:

¿ Indique los niveles jerárquicos que se encuentran dentro del organigrama.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
JUNTA DIRECTIVA	72.73	75.00	---
GERENCIA GENERAL	63.64	90.00	76.19
GERENCIA OPERATIVA	54.54	70.00	---
NIVEL TECNICO	72.73	45.00	---
NIVEL OPERATIVO	72.73	55.00	100.00
UNIDADES DE APOYO	81.82	35.00	---

Los niveles jerárquicos identificados, dentro de los distintos tamaños de la empresa, se indican a continuación:

En la gran empresa se detectan todos los niveles, lo mismo en la mediana empresa. En la pequeña empresa existe solamente el nivel de gerencia general y el nivel operativo.

**PREGUNTA 16:**

¿ Con qué instituciones mantiene relaciones su empresa o institución ? Favor indique de acuerdo a la siguiente clasificación: 1: Formal, 2: Informal.

OPCION	TAMAÑO (PORCENTAJE )					
	GRANDE		MEDIANA		PEQUEÑA	
	1	2	1	2	1	2
UNIVERSIDADES	---	33.33	---	8.00	---	28.50
CONSUMIDORES	58.33	---	32.00	4.00	78.57	---
PROVEEDORES	66.67	---	32.00	16.00	83.33	---
ECOLOGISTAS	---	25.00	---	4.00	---	---
CAMARA DE COMERCIO	16.67	---	20.00	4.00	11.90	---
INSTITUCIONES DE CAPACITACION	50.00	8.33	---	4.00	7.14	---
SINDICATOS Y CENTRALES OBRERAS	8.33	8.33	---	---	---	---
ORGANISMOS O EMPRESAS EXTRA.	16.67	33.33	20.00	12.00	---	---
ASOCIACION SALV DE INDUSTRIALES	50.00	16.67	72.00	16.00	4.76	---
OTROS	---	---	---	---	---	---

La gran empresa mantiene relación formal con proveedores, Cámara de Comercio y relaciones informales con universidades y organismos o empresas extranjeras.

La mediana y pequeña empresa mantiene relaciones formales con consumidores y proveedores.

PREGUNTA 17:

¿ Con qué servicios de apoyo cuenta la empresa o institución para el desarrollo de sus actividades ?

OPCIÓN	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ASISTENCIA TECNICA	50.00	56.00	28.57
ASESORIA INTERNA	41.67	36.00	16.67
CONSULTORIA EXTERNA	25.00	44.00	16.67
COMITES INTERINSTITUCIONALES	8.33	---	---
ASESORIA EXTERNA	33.33	40.00	7.14
CONSULTORIA INTERNA	33.33	16.00	---
COMITES DE PLANIFICACION	33.33	16.00	---
NINGUNO	---	12.00	54.76
OTROS	---	---	---

La gran empresa para el desarrollo de sus actividades hace uso de servicios de apoyo internos y externos, un 50 % utiliza la asistencia técnica y un 41.67 % la asesoría interna.

La mediana empresa utiliza asistencia técnica en un 56 % y un 44 % de la consultoría externa para desarrollo de sus actividades.

El 54.76 % de la pequeña empresa, no hace uso de ningún servicio de apoyo y un 28.57 % utiliza la asistencia técnica.

PREGUNTA 18:

¿ Cuáles de los siguientes factores se consideran en su empresa o institución para motivar a los empleados ? ( puede marcar más de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
BUEN SISTEMA DE REMUNERACION	58.33	80.00	28.89
PRESTACIONES ADICIONALES	75.00	64.00	6.67
OPORTUNIDAD A LA PERSONA DE DEDICARSE A ACTIVIDADES INNOVADORAS Y DE COOPERACION	58.33	8.00	33.33
RECONOCIMIENTO AL GRUPO DE TRABAJO QUE FUNCIONE MAS ARMONIOSAMENTE	75.00	17.86	---
NINGUNO	---	3.57	44.44
OTROS	---	---	---

En la gran empresa el 75 % ofrece prestaciones adicionales y da reconocimiento al grupo de trabajo.

En la mediana empresa, el 80 % tiene un buen sistema de incentivos y el 64 % ofrece prestaciones adicionales.

En la pequeña empresa el 44.44 % no posee ningún tipo de motivación y un 33.33 % sólo da oportunidad a las personas, de dedicarse a actividades innovadoras.

PREGUNTA 19:

¿ Cuáles de las siguientes consideraciones cree que son necesarias para ayudar a las personas en el desarrollo de las tareas ? ( Puede marcar mas de una opción )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CONTROLAR QUE SE DE EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS	58.33	60.00	66.67
MANTENER LA UNION DEL GRUPO DE TRABAJO	58.33	44.00	19.05
CREAR CONFIANZA Y RESPETO EN LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SU JEFE	66.67	80.00	9.52
OFRECER MAYOR INFORMACION Y CLARIDAD EN LOS PROCEDIMIENTOS	58.33	56.00	8.00
OFRECER RECOMPENSAS ATRACTIVAS	25.00	12.00	16.67

Para efectuar la dirección de personal, dentro de la empresas, éstas consideran los siguientes aspectos:

En la gran empresa el 66.67 % crear confianza y respeto en los empleados, respecto a sus jefes; lo mismo en la mediana empresa con un 80 % , y en la pequeña empresa el 66.67 % considera necesario controlar que se de cumplimiento a las tareas asignadas.

PREGUNTA 20:

Marque las características que mejor definan al personal de su empresa o institución.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
DESEOSOS DE SUPERARSE	58.33	64.00	19.05
BUENA FORMACION	33.33	28.00	12.00
CREATIVOS E INNOVADORES	33.33	12.00	7.14
ALTO GRADO DE INICIATIVA	41.67	16.00	38.09
BIEN INFORMADOS EN OTRAS AREAS NO SOLO EN SU DEPARTAMENTO	25.00	28.00	---
TRABAJAN BIEN EN EQUIPO	33.33	20.00	9.52
INTERESADOS PRINCIPALMENTE POR EL DINERO	25.00	32.00	11.90
HACEN LO MINIMO POR SALIR DEL PASO	---	12.00	7.14
INDISCIPLINADOS	8.33	4.00	7.14
OTROS	---	4.00	---

En la gran empresa, el 58.33 % del personal, es clasificado como deseoso de superarse y con un alto grado de iniciativa.

En la mediana empresa el 64 % también califica a su personal como deseosos de superarse y un 32 % considera a su personal, interesado principalmente por el dinero.

En la pequeña empresa el 38.09 % opina que posee personal con alto grado de iniciativa y un 19.05 % consideró a su personal como deseoso de superarse.



PREGUNTA 21.

¿ Qué medios de comunicación utiliza la empresa o institución para mantener informado al personal ? (puede marcar mas de una opción )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
REUNIONES PERIODICAS	58.33	72.00	88.09
PARLANTES	---	---	---
BOLETINES	41.67	20.00	---
PERIODICO MURAL	41.67	32.00	11.90
NOTAS ESCRITAS	58.33	52.00	14.29
OTROS	---	4.00	---

En la gran empresa, el 58.33 % hace uso de reuniones periódicas y notas escritas.

En la mediana empresa, el 72 % hace uso de reuniones periódicas y un 32 % utiliza el periódico mural como medio de información. La pequeña empresa utiliza reuniones periódicas (88.09 %), y notas escritas ( 14.29 % ), como medio para mantener informado al personal.

PREGUNTA 22:

¿ En qué tipo de actividades de la empresa o institución existe relación con los empleados ? ( Puede marcar mas de una opción )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ACTIVIDADES LABORALES	58.33	56.00	78.57
ACTIVIDADES RECREATIVAS	78.33	48.00	38.09
CELEBRACIONES	58.33	60.00	16.66
REFRIGERIOS	33.33	28.00	11.90
PROBLEMAS LABORALES	25.00	32.00	28.77

En la gran empresa, el 58.33 % se relaciona por medio de actividades laborales, recreativas y celebraciones.

En la mediana empresa, el 60 % se relaciona por medio de celebraciones y el 56 % por medio de actividades laborales.

En la pequeña empresa, el 78.57 % se relaciona en actividades laborales y el 38.09 % en actividades recreativas.

PREGUNTA 23:

¿ Cómo se orienta e instruye al personal nuevo en la empresa o institución ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE LE CAPACITA	58.33	48.00	26.19
SE LE PRESENTA A TODOS LOS DEPARTAMENTOS UNIDADES O SECCIONES	66.67	64.00	4.76
SE LE EXPLICA VERBALMENTE	50.00	72.00	88.09
SE LE OTORGA UN MANUAL DE BIENVENIDA	25.00	8.00	---
OTROS	---	---	---

La forma como se orienta al personal nuevo, en cuanto al conocimiento general y sus obligaciones específicas, varía de acuerdo al tamaño de la empresa, así:

En la gran empresa, el 66.67 % presenta al personal ante los departamentos unidades o secciones y el 58.33 % capacita a su personal.

En la mediana empresa, el 72 % explica verbalmente y el 64 % lo presenta ante los departamentos unidades o secciones.

En la pequeña empresa, el 88.09 % explica verbalmente al personal nuevo.

PREGUNTA 24:

¿ Cómo se capacita y desarrolla al personal dentro de la institución o empresa ? ( Puede marcar mas de una )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ROTACION EN DIVERSAS AREAS O TAREAS	41.67	64.00	66.66
SE LE CAPACITA FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO	58.33	48.00	28.57
SE LE CAPACITA EN EL EXTRANJERO	25.00	4.00	---
OTORGAMIENTO DE BECAS PARA ESTUDIOS SUPERIORES	33.33	---	---
OTROS	---	8.00	---

El 58.33 % de la empresa grande, capacita a su personal fuera del lugar de trabajo, y el 41.67 % respondieron que rotan al personal en diversas áreas o tareas.

El 64 % de la mediana empresa rota en diversas áreas o tareas al personal y el 48 % indicaron que lo capacita fuera del lugar de trabajo.

En la pequeña empresa, el 66.66 % indican que rotan al personal en diversas áreas o tareas, y el 28.57 % que lo capacita fuera del lugar de trabajo.

PREGUNTA 25:

¿ Qué parámetros utilizan para evaluar las actividades de la empresa ? ( Puede marcar mas de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
PRESUPUESTOS	66.67	60.00	76.19
COSTOS ESTANDAR	33.33	44.00	---
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	58.33	52.00	26.19
PRONOSTICOS DE VENTAS	16.67	8.00	---
TIEMPOS PREDETERMINADOS	33.33	12.00	---
INDICES	41.67	28.00	---
NIVEL DE CALIDAD	41.67	32.00	---
OTROS	---	---	---

Para evaluar las actividades que se desarrollan en la empresa, el 66.67 % de la empresa grande, utiliza los presupuestos y un 58.33 % utiliza los programas de actividades.

En la mediana empresa, el 60 % utiliza presupuestos y el 52 % programa de actividades.

El 76.19 % de la pequeña empresa señaló que utiliza presupuestos para evaluar las actividades, y un 26.19 % utiliza programa de actividades.

PREGUNTA 26:

¿ Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la empresa o institución que acciones correctivas se toman ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
REDIFINICION DE METAS	33.33	36.00	26.19
MODIFICACION DE LOS PLANES	41.67	68.00	76.19
USO DE PLANES ALTERNATIVOS	33.33	16.00	14.29
SEGUIR CON EL MISMO PLAN	8.33	4.00	4.76
ROTACION O CAMBIO DE PERSONAL	8.33	8.00	---
OTROS	---	4.00	---

Cuando existe un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades, las acciones que la empresa realiza son:

En la gran empresa, el 41.67 % indicó que modifica los planes, el 33.33 % redefine sus metas y un porcentaje igual usa planes alternativos.

La mediana empresa modifica sus planes ( 68 % ), y redefine las metas ( 36 % ).

La pequeña empresa modifica los planes ( 76.19 % ), y un 26.19 % indicó que redefine sus metas.

PREGUNTA 27:

¿ Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado en que grado se considera que se cumplen ? 1: Cumplimiento total, 2: Cumplimiento parcial, 3: No hay cumplimiento.

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
CUMPLIMIENTO TOTAL	58.33	48.00	7.14
CUMPLIMIENTO PARCIAL	25.00	56.00	76.19
NO HAY CUMPLIMIENTO	16.67	4.00	9.52

Cuando se hace una comparación de los resultados obtenidos contra lo planeado, el grado de cumplimiento es así:

En la gran empresa, el 58.33 % tiene un cumplimiento total y un 25 % indicó que el cumplimiento es parcial; sin embargo, el 16.67 % indicó que no hay cumplimiento.

En la mediana empresa, el 56 % tiene un cumplimiento parcial y el 48 % tiene un cumplimiento total.

En la pequeña empresa, el 76.19 % tiene también un cumplimiento parcial y un 9.52 % indicó que no hay cumplimiento.

PREGUNTA 28:

¿ Durante el desarrollo de las actividades, en que instante se detectan las desviaciones ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
ANTES DE QUE FINALICEN LAS ACTIVIDADES	58.33	68.00	19.05
DENTRO DEL PROCESO DE FINALIZACION DE ACTIVIDADES	25.00	36.00	66.67
DESPUES DE FINALIZAR LAS ACTIVIDADES	16.67	4.00	9.52

Para detectar las desviaciones que se dan en el desarrollo de las actividades, en la gran empresa el 58.33 % las detecta antes de que finalicen, un 25 % las detecta dentro del proceso de finalización de las actividades.

En la mediana empresa, el 68 % también las detecta antes de que finalicen las actividades y el 36 % las detecta dentro del proceso de finalización de las actividades.

En la pequeña empresa, el 66.67 % las detecta dentro del proceso de finalización de actividades y el 19.05 % antes de que finalicen las actividades.



PREGUNTA 29:

¿ Cuándo se obtienen los resultados de lo realizado contra lo planeado que se hace ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SE REVISAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS	25.00	48.00	59.52
SE ANALIZAN Y SE BUSCAN LAS CAUSAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	66.67	88.00	35.71
SE TOMAN ACCIONES EN BASE A LOS RESULTADOS SIN ANALIZAR LAS CAUSAS	16.67	8.00	---
OTROS	---	4.00	---

Cuando se obtienen los resultados de lo realizado contra lo planeado, en la empresa grande, el 66.67 % indicó que analiza y busca las causas de los resultados obtenidos y un 25 % revisa los resultados obtenidos.

Al igual lo hace el 88 % y el 43 % de la mediana empresa, respectivamente, el 59.52 % de la pequeña empresa solamente revisa los resultados obtenidos y un 35.71 % indicó que se analizan y buscan las causas de los resultados obtenidos.

PREGUNTA 30:

¿ Qué medios utilizan en la empresa o institución para el manejo de la información ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
MANUAL	33.33	68.00	76.19
COMPUTADOR PERSONAL	66.67	56.00	30.95
RED COMPUTARIZADA	41.67	32.00	---
OTROS	---	---	---

Los medios utilizados en las empresas, para el manejo de la información son los siguientes:

En la gran empresa, el 66.67 % utiliza computador personal y un 41.67 % indicó que utilizan red computarizada.

El 68 % de la mediana empresa, maneja la información de forma manual y un 56 % indicó que utilizan computador personal.

En la pequeña empresa, el 76.19 % señaló que manejan la información manualmente, sólomente un 30.95 % indicó que utilizan computador personal.



PREGUNTA 31:

¿Cuál es la opinión respecto al medio que utilizan en la empresa o institución para el procesamiento de la información? ( Puede marcar mas de uno )

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SATISFACE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE INFORMACION	58.33	48.00	40.48
SE NECESITAN MAS RECURSOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION	33.33	52.00	38.09
PROPORCIONA INFORMACION OPORTUNA Y EXACTA	33.33	40.00	14.29
ES DEMASIADO LENTO	---	8.00	35.71
OTROS	---	---	---

Las opiniones recogidas con respecto al apoyo obtenido por parte de los medios utilizados son:

El 58.33 % de la gran empresa, dice que los medios utilizados satisfacen las necesidades existentes de información.

El 52 % de la mediana empresa, dice que necesita más recursos para el manejo de la información, y el 48 % considera que las necesidades existentes, están satisfechas con los medios utilizados.

En la pequeña empresa, el 40.48 % se encuentra satisfecho con los medios utilizados, pues satisfacen sus necesidades, pero un 38.09 % manifiesta que necesitan más recursos.

PREGUNTA 32:

¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un modelo que ayude a su empresa a ejercer eficaz y eficientemente la información ?

OPCION	TAMAÑO ( PORCENTAJE )		
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
SIN OPINION	33.33	56.00	38.09
OPINION POSITIVA	50.00	8.00	47.62
ANALIZARLO Y AJUSTARLO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA	16.67	32.00	14.29
NO SE ADAPTA A SU TIPO DE EMPRESA	---	4.00	---

Los datos obtenidos en cuanto a la actitud del gerente, son los siguientes:

En la empresa grande, el 50 % actuaría positivamente; un 33 % no emitieron opinión.

En la empresa mediana, el 56 % no emitió opinión y un 32 % analizaría y ajustaría el modelo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En la pequeña empresa, el 47.62 % actuaría positivamente y un 38.09 % no emitieron opinión.

ANEXO No 6

OBJETIVOS DEL PUESTO

DEPT. \_\_\_\_\_ PERIODO DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

SECCION \_\_\_\_\_ PAGINA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

AREA CLAVE	OBJETIVO	PROGRACION	METODO DE CONTROL	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRACION	RAZONES Y COMENTARIO INCLUYENDO COORDINACION	COMENTARIO DEL JEFE

ANEXO No. 7.

OBJETIVOS DEL PUESTO

PARA EL PERIODO COMENZANDO \_\_\_\_\_ Y TERMINADO \_\_\_\_\_

No. Obj.	OBJETIVOS DEL PUESTO	FECHA(S) CUMPLIM.	REVISION PERIODICA (Deficiente, Adecuado, Superior)	
			FECHA	FECHA

NOMBRE:  
PUESTO:  
NIVEL:  
DIVISION:

Cumplimiento de objetivos ( Presentar resultados lo más claro posible )	EVALUACION DEL TRABAJO			Explicaciones y comentarios de circunstancias especiales, di- ficultades, fa- cilidades no esperadas, etc. que afectaron la relación de los resultados con los objetivos
	DEFICIENTE	ADECUADO	SUPERIOR	

FIRMA



