



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión Gerencial

Sub tema

La organización como sistema de aprendizaje

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en administración de
empresas

Autores

Bra. Sheyla María Pulido Altamirano

Bra. María Lourdes Betancourt

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Noviembre del 2017

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente (carta aval)	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Desarrollo	5
Capítulo uno: La organización como sistema	5
1.1. La Teoría general de sistemas	5
1.2. La teoría de sistemas como contraposición de los modelos mecanicistas.....	6
1.3. Definición de sistema	8
1.3.1. Mejoramiento de sistemas y diseño de sistemas.....	9
1.3.2. Descripción de un sistema: términos básicos.....	11
1.3.2.1. Procesos internos de un sistema	11
1.3.2.2. Procesos de intercambio con el entorno	13
1.3.3. Complejidad de los sistemas.....	13
1.3.3.1. Organización y auto organización	13
1.3.3.2. Entropía y neguentropía.....	14
1.3.3.3. Carácter holográfico de los sistemas	15
1.3.3.4. Morfogénesis, estabilidad y cambio	16
1.4. Estructura, función, diferenciación e integración en un sistema.....	18
1.5. Introducción a la complejidad	18
1.5.1. Abordajes de la complejidad	19
1.5.1.1. Jerarquías.....	19
1.5.2. Introducción al pensamiento complejo	20
Capítulo dos: La organización como sistema de aprendizaje	21
2.1. Dinámica del proceso de aprendizaje.....	21
2.2. Primera Parte: modelos de aprendizaje organizacional	22
2.2.1. Características del aprendizaje en la acción	23
2.2.2. Modelos de aprendizaje en la acción. Barreras defensivas	25
2.2.2.1. Comunicación y barreras defensivas	25
2.2.2.2. Predicciones paradójicas	26
2.2.2.3. El conductismo como mecanismo de aprendizaje limitado.....	27
2.2.2.4. Mecanismos de conformidad automática	28
2.2.2.5. Deuteroaprendizaje.....	29

2.2.2.5.1. Relación entre la confianza social y el aprendizaje	30
2.3. Segunda Parte: procesos de aprendizaje organizacional	31
2.3.1. Perspectiva sistémica de aprendizaje	31
2.3.2. Aprendizaje y procesos decisorios	33
2.3.3. Lenguaje y aprendizaje	34
2.4. Tercera Parte: gestión del conocimiento	34
2.4.1. Conocimiento tácito, conocimiento explícito	35
2.4.2. Procesos de transferencia de conocimientos	36
2.4.3. Las organizaciones que aprenden	37
Capítulo tres: Fines y contenido del control de gestión.....	39
3.1. Indicadores de gestión y gerencia	40
3.1.1. Planificación estratégica.....	40
3.1.2. Objetivos de la planificación estratégica.....	41
3.1.3. Importancia de la planificación estratégica	41
3.1.4. Gerencia estratégica y planificación estratégica.....	42
3.2. Control y gestión	43
3.3. El proceso de control.....	44
3.4. Importancia del proceso de control y cuanto control.....	45
3.5. Control de gestión	45
3.6. Características de un sistema eficaz de control de gestión	46
Capítulo cuatro: Gestión empresarial	48
4.1. Características del control de gestión.....	48
4.2. Técnicas de control	49
4.3. Fases del plan de mejoramiento.....	52
4.3.1. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	54
4.3.2. Importancia del mejoramiento continuo.....	55
4.4. Tipos de planeación según el plan de gestión.....	58
4.5. Fases que conforman el plan de gestión empresarial.....	59
4.6. El objetivo de la gestión empresarial y su importancia en los niveles de gestión bajo el enfoque sistemático	63
4.6.1. Procesos lentos de toma de decisiones	64
4.7. La gestión administrativa empresarial	66
4.8. Anexo al plan de mejoramiento continuo desde el punto de vista organizacional.	70
4.9. El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño	70
Conclusiones.....	74
Bibliografía	75

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar en este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi proyecto estudiantil y de vida.

A mis hermanos quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mi hijo que ha sido mi pilar para salir adelante.

A mis amigos que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento seguimos siendo amigos: Sheyla, Johanna, Valezka y Meyling que gracias a su apoyo y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales

Bra. María Lourdes Betancourt Hernández

Agradecimiento

A:

Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Mi mamá Mirna Hernández por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

Mi papa Luis Betancourt por los ejemplos de perseverancia y constancia que me ha infundado siempre, por motivarme a salir adelante y por su infinito amor.

Mi hijo Richard Mendieta Betancourt, que me ha servido de motivación para lograr concluir esta etapa de mi vida, para que vea en mí un ejemplo a seguir.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez por brindarme las herramientas necesarias y guiarme durante todo este proceso.

Mis hermanos, docentes y amigos que fueron un apoyo directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Bra. María Lourdes Betancourt Hernández

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GESTIÓN EMPRESARIAL”** hace constar que las bachilleres: **Sheyla María Pulido Altamirano, Carnet No. 13206998** y **María Lourdes Betancourt Hernández, Carnet No. 13205975**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **La organización como sistema de aprendizaje**, obteniendo la bachillera **Pulido Altamirano** y la bachillera **Betancourt Hernández**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de septiembre del año 2017.

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación de carácter documental tiene como tema gestión empresarial como parte de los ejes de investigación del departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de UNAN Managua y su sub tema la organización como sistema de aprendizaje.

Se tiene como objetivo general el analizar la organización como sistema de aprendizaje, por medio de las teorías generales de integración en un sistema, su finalidad, control y entorno en la gestión empresarial.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en cuatro capítulos tales como la organización como sistema, la organización como sistema de aprendizaje; fines y contenidos del control de gestión, y por último la gestión empresarial.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en la gestión empresarial, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAs 6 de Javeriano.

Los resultados o presentación del informe está basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe, son la introducción, justificación, objetivos del informe, introducción del tema y sub tema, conclusiones y bibliografía.

Introducción

En el presente informe de investigación documental, como tema se presenta la gestión empresarial y el sub tema la organización como sistema de aprendizaje.

La gestión empresarial como un todo a través del aprendizaje organizacional apoyado en las teorías de sistemas, estructuras, funciones, modelos de acción en la gestión del conocimiento; es de vital importancia en todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas, de bienes y servicios en todas y cada una de su finalidad en la formulación e implementación de estrategias tanto a nivel estratégico, táctico y operativo para adquirir posicionamiento y tener mayores oportunidades una vez realizado el diagnóstico de la gestión empresarial.

El objetivo que se persigue en el presente informe de investigación documental, es analizar la organización como sistema de aprendizaje, por medio de las teorías generales de integración en un sistema, su finalidad, control y entorno en la gestión empresarial.

Para ello se desarrollan cuatro capítulos en orden de importancia para una buena gestión empresarial, y se presentan de la siguiente manera:

El capítulo uno, la organización como sistema, con sus ítems principales la teoría general de sistemas, la teoría de sistemas como contraposición de los mecanicistas, definición de sistemas, estructura, función, diferenciación e integración de un sistema y la introducción a la complejidad.

El capítulo dos, la organización como sistema de aprendizaje, con sus temas principales: dinámica del proceso de aprendizaje, modelos de aprendizajes, deuteroprendizaje, procesos de aprendizajes, y gestión del conocimiento.

El capítulo tres, fines y contenidos del control de gestión, teniendo como principales temas indicadores de gestión y gerencia, control y gestión, el proceso de control, control de gestión y características de un sistema.

El capítulo cuatro, gestión empresarial, con sus temas principales características y técnicas del control, fases del plan de mejoramiento, tipos de planeación según el plan de gestión, fases del plan de gestión, objetivos de la gestión empresarial, la gestión administrativa, anexo al plan de mejoramiento.

Justificación

En cuanto al aspecto teórico; el tema gestión empresarial se sustenta en las teorías de sistemas de aprendizajes, técnicas y modelos de la gestión empresarial, los conocimientos adquiridos en el mismo permitirá cumplir con los objetivos propuesto en la investigación documental.

El aspecto práctico del presente informe es meramente documental y servirá como base para las organizaciones lucrativas y no lucrativas, vendedoras de bienes y servicios para las tomas de decisiones en la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, teniendo como único propósito y es el ser más competitivos en el mercado y que logren minimizar gastos innecesarios en cada una de sus acciones de cada una de las áreas gerenciales.

Y por último en el aspecto metodológico desarrollado en la presentación de este informe, es según la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua plan 2013, así como también la aplicación de las normas APAs 2016 del autor Javeriano reglamentadas por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas; a su vez servirá como una guía metodológica para los docentes del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador especialistas en el tema y a los investigadores en el área de producción o procesos productivos.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la organización como sistema de aprendizaje, por medio de las teorías generales de integración en un sistema, su finalidad, control y entorno en la gestión empresarial.

Objetivos específicos

1. Definir la organización como sistema, a través de las diferentes teorías de sistemas y su estructura para una buena integración de sistemas.
2. Explicar la organización como sistema de aprendizaje por medio de los diferentes procesos, modelos y la gestión del conocimiento.
3. Interpretar los fines y contenidos del control de gestión, como apoyo de sus principales temas indicadores de gestión y gerencia, control y gestión, el proceso de control, control de gestión y características de un sistema, para una buena gestión administrativa.
4. Reconocer la gestión empresarial a través de sus características y técnicas del control, fases del plan de mejoramiento, tipos de planeación según el plan de gestión, fases del plan de gestión, objetivos de la gestión empresarial, la gestión administrativa, anexo al plan de mejoramiento; para la realización de un buen plan de gestión empresarial.

Desarrollo

Capítulo uno: La organización como sistema

En la actualidad, las innovaciones son parte del día a día. Por este hecho, todo tipo de organizaciones u empresas que deseen ser exitosas deben estar en un proceso constante de cambio, que involucra a toda su estructura. Estas deben buscar obtener el mejor rendimiento en todos sus aspectos, para poder subsistir con la competencia además de la sociedad en la que se desarrolle.

Desde que el hombre fue consciente de este hecho ha intentado crear directrices que le facilite todo el proceso de cambio, así se han creado teorías y modelos aplicables a la empresa en un momento dado que cumpla con sus expectativas y que sea adaptable a la misma. A continuación, se detalla algunos de estos enfoques que permiten a la empresa evolucionar y sobrevivir a su entorno. (Grupo II, Unesr, 2011) Párr. 1-2.

1.1. La Teoría general de sistemas

Teoría de la contingencia: la teoría de la contingencia propone que no existen principios universales. De acuerdo a este enfoque existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas y que no funcionan para otras. El problema está en conocer bajo qué parámetros una decisión ayuda a obtener los resultados esperados. De aquí que esta teoría otorgue gran importancia a la estructura de las organizaciones. Sin embargo, plantea que no existe ninguna estructura ideal. Se atribuye la propiedad intelectual de este enfoque a Lawrence y Lorsh (1967), aun cuando son varios los autores y los estudios que han aportado a esta corriente.

Galbraith sostiene como principales postulados para la teoría de la contingencia:

1. No hay una mejor forma de organizar.
2. Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.

El periodo posterior a la segunda guerra mundial estuvo influenciado por la teoría de las relaciones humanas hasta mitad de los años sesenta, y por la teoría de la contingencia, que cobraba fuerza hasta entrados los años setenta. Los aportes teóricos de esta corriente se incorporaban con gran rapidez a los estudios de la teoría de la administración. (Grupo II, Unesr, 2011) Párr. 26-27.

1.2. La teoría de sistemas como contraposición de los modelos mecanicistas

En Administración, el pensamiento de sistemas incorpora una nueva perspectiva en su manera de interpretar y concebir a las organizaciones. El estudio del pensamiento sistémico nos lleva a cuestionar las bases sobre las que se asientan los modelos mecanicistas, particularmente en los casos del taylorismo y del fordismo.

Ackoff nos señala las diferencias que existen entre el modelo mecanicista y el sistémico, como formas extremas y opuestas de pensar.

Algunos de los rasgos mecanicistas que destaca el autor son:

1. El mundo es concebido como una máquina y no sólo como algo parecido a una máquina.
2. Sus dos conceptos fundamentales son el trabajo y la máquina.
3. Su modo de pensar es el análisis.

El pensamiento analítico es reflejo de nuestras limitaciones cognitivas y perceptuales de conocer la totalidad de un fenómeno, de aquí nuestra necesidad de descomponerlo, seccionarlo en partes e intentar comprender cómo funciona cada una de ellas.

La unión entre los componentes sigue un patrón de relaciones de causa – efecto de naturaleza lineal, donde un fenómeno se interpreta como causa de otro, bajo el supuesto de independencia y falta de reciprocidad de la variable causante. La totalidad se concibe a partir de esta comprensión de partes, unidas en un trazo de percepción lógica secuencialista.

Según Ackoff, el pensamiento analítico es la base de algunos sistemas de pensamiento, como el reduccionismo, el determinismo, y el mismo mecanicismo.

Como método aplicado al conocimiento, el reduccionismo intenta analizar cada objeto o cada fenómeno, hasta llegar a los últimos elementos indivisibles. Para los físicos la resultante final e indivisible era el átomo, compuesto a su vez de masa y energía, la biología descubrió como partícula finalista a la célula, la psicología a los átomos síquicos (compuesto por tres elementos, el yo, el superego y la libido).

A partir de pensar que todo era susceptible de dividirse y descomponerse en infinitas partes, surgió la inquietud de enlazar sus conductas, es decir, de buscar sus causas y sus efectos. Esta manera lineal de pensamiento, sostiene que en lugar de casualidades existen causalidades, donde siempre es posible identificar la causa, (por lo general única), que es causa de otra, si su efecto es tanto necesario como suficiente.

En contraposición al modelo mecanicista, la perspectiva de sistemas propone una "nueva visión del mundo ", o como dice Peter Senge el pensamiento de sistemas cambia nuestra manera de interpretar la realidad. Hechos tan simples como llenar un vaso de agua contienen una serie de elementos que generalmente solo podemos considerar si cambiamos nuestra forma de ver las cosas.

En parte, esta nueva forma de mirar que propone el modelo de sistemas deriva en que el análisis y la síntesis se conciben como dos caras de una misma moneda, por lo que las diferencias entre modelos no deriva del hecho que el mecanicismo analiza y la teoría de los sistemas sintetiza, sino por el hecho que el último combina ambos conceptos de un modo nuevo.

También invierte el orden del pensamiento analítico, siguiendo tres pasos:

1. Identificar un todo que contenga (un sistema) del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo que contiene.
3. Explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de su función dentro del todo.

La conducta de un sistema satisface tres condiciones:

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.

3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. (Daniel Zalazar, SF, págs. 151-153).

1.3. Definición de sistema

Un sistema se conceptualiza en la abstracción de sus componentes, con el objeto de expresar su comportamiento y sus procesos en términos de isomorfismo.

Según Van Gigch, un sistema se define como " una unión de partes o componentes, conectados en una forma organizada. Las partes se afectan por estar en el sistema y se cambian si lo dejan. La unión de partes hace algo (muestra una conducta dinámica como opuesto a permanecer inerte).

Además, un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza, o ésa puede ser un agregado inventado por el hombre, una forma de ver el problema que resulta de una decisión deliberada de suponer que un conjunto de elementos están relacionados, y constituyen una cosa llamada "un sistema".

De acuerdo al ciberneta Stafford Beer, un sistema se define como un conjunto de ítems que están dinámicamente relacionados. Súmese a esta definición una serie de elementos que le otorgan mayor precisión y riqueza:

1. Se trata de un conjunto de elementos que son las partes u órganos del sistema.
2. Dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones resultante de la interacción de los elementos.
3. Formando una actividad, que es la operación (o procesamiento) del sistema.
4. Para alcanzar un objetivo o propósito.
5. Operando sobre datos/energía/materia, que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema pueda operar.
6. En una referencia dada de tiempo, que constituye el ciclo de actividad del sistema.
7. Para suministrar información/energía/materia, que son los resultados de la actividad del sistema. (Daniel Zalazar, SF, pág. 153)

1.3.1. Mejoramiento de sistemas y diseño de sistemas

Según Van Gigch, muchos de los problemas que surgen en los sistemas, se derivan de la incapacidad de los administradores para distinguir entre la mejoría de sistemas y el diseño de sistemas. La mejoría de sistemas entiende el cambio como una manera de corregir desvíos de modo de regresar al sistema hacia la condición de operatividad normal, mientras que el diseño de sistemas propone un proceso que cuestiona los supuestos en el que se apoyan los antiguos sistemas.

De ello derivan algunas consecuencias metodológicas, pues el método científico tradicional conduce a la mejoría de los sistemas, mientras que el paradigma de sistemas permite abordar las cuestiones de diseño.

Las diferencias metodológicas entre la mejoría de sistemas y el diseño de sistemas se exponen en el siguiente cuadro comparativo: ver tabla 1.1.

Tabla 1.1.

Diferencias metodológicas

	Mejoría del sistema	Diseño de sistemas
Condiciones del sistema	El diseño se implanta	Se cuestiona el diseño
Intereses	Sustancia Contenido Causas	Esturctura y proceso Método Propósito y función
Paradigma	Análisis de sistemas y subsistemas componentes (método analítico o paradigma de las ciencias)	Diseño del sistema global (enfoque de sistemas o paradigma de sistemas)
Proceso de razonamiento	Deducción y reducción	Inducción y síntesis
Sálida	Mejoría del sistema existente	Optimización del sistema global
Método	Determinación de causas entre operación intentada y real.	Determinación de la diferencia entre el diseño real y el diseño óptimo.
Énfasis	Explicación de desviaciones del pasado.	Predicciones de resultados futuros.
Perspectiva	Introspectiva: del sistema hacia el interior.	Extrospectiva: del sistema hacia el exterior.
Papel del Proyectista	Seguidor: satisfacer las tendencias reinantes.	Líder: influir sobre las tendencias y modificarlas.

(Daniel Zalazar, SF, pág. 154)

1.3.2. Descripción de un sistema: términos básicos

Con el objeto de lograr un conocimiento integral de la representación de un sistema, se aborda la nómina de términos que componen su definición. En su conjunto, se dividen las conceptualizaciones en dos grandes instancias.

En primer lugar, aquellas que fundamentan la explicación de los procesos internos, y de las interacciones de un sistema con su entorno. Se trata de conceptos de primer orden, cuya finalidad es describir el funcionamiento básico de un sistema, a partir de comprender sus entradas, la noción básica de procesos y de examinar la naturaleza de sus salidas.

Una segunda categoría de términos nos permitirá explorar el conocimiento de conductas complejas de un sistema. Subyace en estas definiciones, la intención de motivar un aprendizaje de segundo orden sobre los procesos internos y de interrelación contextual del sistema. Las nociones de auto organización, autopoiesis, o de entropía nos remiten a estas dimensiones de procesos. (Daniel Zalazar, SF, pág. 154).

1.3.2.1. Procesos internos de un sistema

Este primer abordaje se propone realizar una modelización simple, que comprende las instancias básicas de entradas – proceso – salidas de un sistema.

Entradas: también conocidas como insumos, impulsos o input, son los elementos (materia o energía) que dan la fuerza de arranque al sistema. En una organización las entradas serán las materias primas, el capital, los recursos humanos y tecnológicos, etc.

Procesos: es el mecanismo que transforma las entradas en salidas o resultados. Dada lo complejo de explicar y representar lo que ocurre dentro del sistema de procesos, se lo sustituye por un modelo simplificado, denominado caja negra. La teoría de la decisión suele denominar a los procesos como transformación.

Esta es una relación de tres elementos

1. Elemento operando (entrada): recibe el estímulo de un operador.
2. Elemento operador: emite estímulos sobre un operando.

3. Elemento transformado (salida): es el resultado de la acción del operador sobre el operando.

El operador actúa sobre el operando dando como resultado la transformada. La acción del operador es un estímulo, la modificación del operando, una reacción. El concepto de caja negra tiene alcances interdisciplinarios, así por ejemplo en psicología se utiliza para modelizar los procesos mentales.

Por ello también se dice que este concepto es homomórfico, válido y útil para el estudio de los sistemas excesivamente complejos. Según Pavesi, el concepto de caja negra se utiliza cuando, en un sistema complejo al observador no le conviene analizar todos los elementos, tan solo basta conocer su comportamiento o saber que existe ese subsistema que puede o no tener interacción relevante con el subsistema analizado.

También es utilizado cuando no se conoce un sistema determinado ni su comportamiento, el enfoque de la caja negra permite inferir estructuras y comportamientos. Este proceso de inferencia se produce ante dos alternativas:

1. Cuando se desconoce la estructura del sistema (caja negra), se infiere su comportamiento manipulando estímulos y observando reacciones. Las investigaciones de mercado o las pruebas de nuevos medicamentos son casos típicos de este enfoque. Una variante a este tipo de situaciones consiste en establecer no sólo una reacción causal entre estímulo y reacción sino también entre los mecanismos de esta relación.
2. Observando el comportamiento de una caja negra inferir los estímulos que los provocan. Una variante de este tipo de situación consiste en, además, tratar de reconstruir la estructura interna de la caja negra.

Salida, producto o resultado: las salidas son el resultado de un proceso, las que, en términos ideales, deben ser coherentes con los objetivos del sistema. Dentro de un sistema pueden distinguirse las salidas intermedias generadas por cada subsistema y la salida final o resultante del sistema global.

Control: desde la cibernética, un mecanismo de control es una suerte de comparador de entradas/salidas que corrige la conducta del sistema ante los desvíos detectados, dado un patrón de comportamiento que sirve de parámetro de medición. El sistema es capaz de corregirse a sí mismo, en otros términos, se autorregula. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 154-155)

1.3.2.2. Procesos de intercambio con el entorno

El primer modelo de sistemas amén de ser simple, no considera al medio ambiente como una variable que influye sobre el comportamiento y el desempeño del mismo.

Primariamente por entorno se entiende constituido por aquellos elementos heterogéneos que influyen directa o indirectamente sobre el sistema. De manera implícita el concepto de sistema abierto supone la presencia de otro concepto: el límite del sistema. Desde el punto de vista del análisis organizacional, un ejemplo de factores ambientales está dado por una confluencia de acciones de influencia directa e indirecta, determinadas por sus clientes, sus proveedores, la competencia, el gobierno, o la cultura del país en que reside la organización. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 156).

1.3.3. Complejidad de los sistemas

La comprensión del funcionamiento integral de un sistema requiere del aporte de nuevos términos que interpreten sus conductas dinámicas. La pretensión de conocerlos desde un comportamiento exterrorregulado puede limitar nuestra percepción de los mismos a meras respuestas adaptativas. Es necesario hallar términos que expliquen la complejidad de sus procesos internos de apertura y cierre, de autorreproducción, de cambio y en su composición estructural básica. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 160)

1.3.3.1. Organización y auto organización

El concepto de organización surge de viejas analogías biologicistas que intentaban asimilar los modelos conductuales de los organismos como meta modelos de realidades complejas. Bajo esta mirada, una organización se comporta como un organismo, toda vez que su composición genérica puede asimilarse.

La postura es criticable no solo en cuanto a la pretensión de sus alcances, que consideramos exigua, sino que también exige de la articulación de otras explicaciones que le dan mayor riqueza y *variedad* explicativa. Fruto de esta necesidad es que surge el concepto de autoorganización.

Según Etkin, el concepto de autoorganización refiere a ciertas capacidades desarrolladas por los sistemas en su interacción con el ambiente. En realidad se puede ver, como una manifestación particular de mecanismos homeostáticos. Sus componentes básicos son:

1. Producirse por sí sola, dado que el sistema selecciona y realiza las actividades que necesita para seguir operando.
2. Mantiene sus rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio circundante.
3. Capacidad de operar en condiciones diferentes a las de origen, sin perder cohesión entre las partes.
4. Autonomía, en el sentido que el sistema dispone de sus propias unidades de gobierno.
5. Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
6. Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 161).

1.3.3.2. Entropía y neguentropía

El concepto de entropía se elaboró a partir de las dos leyes básicas de la Termodinámica, disciplina que estudia las leyes de la energía en el universo.

Su primera ley llamada de Conservación de la Energía, afirma que en todo universo cerrado, la energía ni se crea ni se destruye, se transforma. La energía es una cantidad fija e inamovible pero adopta variadas formas.

La segunda ley se conoce como Ley de la Entropía Creciente, que afirma que cada vez que se usa energía, ésta se transforma y se degrada.

Esa degradación tiende a que la energía se haga inutilizable, por eso, la cantidad de energía es siempre constante, pero la proporción de energía utilizable por el hombre es decreciente.

Se llama entropía a la cantidad de energía degradada, no aprovechable

para el trabajo, uso o transformación. La segunda ley dice que si bien la energía total siempre es constante de acuerdo con la primera ley, la cantidad de energía degradada (entropía) siempre es creciente (energía perdida para el hombre pero no aniquilada).

De esta manera la entropía marca un proceso irreversible de degradación del sistema. El proceso que detiene la degradación del sistema se conoce como neguentropía o entropía negativa. Los mecanismos de reproducción celular de los seres vivos funcionan reemplazando células muertas por células vivas de manera continua, cuyo resultado visible es la estabilidad del sistema en su conjunto. La diferencia en la juventud de los organismos, radica en la naturaleza de sus sistemas neguentrópicos. (Daniel Zalazar J. R., SF)

1.3.3.3. Carácter holográfico de los sistemas

La holografía se originó es una técnica que utiliza rayos láser para registrar imágenes. Cada una de sus partes independientemente del resto, puede reproducir a la totalidad de la figura. La holografía demostró que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada a través de sus partes. Según Morgan, G. "Imágenes de la organización", Editorial Alfaomega, México D.F., 1996. puede hacerse una lectura de la conducta holográfica de las organizaciones dada por:

1. Tomar el todo en sus partes.
2. Crear conectividad y redundancia.
3. Crear simultáneamente especialización y generalización.
4. Crear capacidad de auto-organización.

Redundancia de las funciones: Incorporar redundancia en una organización significa incorporar una estructura de hacerse en la que las partes están sujetas al todo y se ven afectadas por este, principio opuesto al burocrático basado en la superespecialización y en la independencia de las partes con el todo. Ejemplo de redundancia funcional es la tendencia a instruir trabajadores con capacidades múltiples de manera que pueden rotar por distintas áreas de trabajo de acuerdo a las prioridades asignadas en el momento.

Se dice entonces que el sistema está dotado de flexibilidad y es capaz de reorganizarse. Variedad requerida: Desde una perspectiva cibernética, este principio plantea una relación de complejidad recíproca entre la complejidad del entorno y la complejidad que necesariamente debe desarrollar el sistema.

Para los sistemas holográficos los mecanismos de auto-organización deben desarrollar la suficiente variedad en su proceso de co-construcción en correspondencia con la complejidad del entorno. En el ejemplo anterior, el modo de estructurar la calificación de los trabajadores tendrá que ser de mayor refinamiento, quizás a través de grupos que desarrollen la habilidad requerida por su entorno, y que a la vez tengan la capacidad de auto-organizarse. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 163).

1.3.3.4. Morfogénesis, estabilidad y cambio

Definimos como morfogénesis la capacidad que tiene el sistema organizacional de modificar sus estructuras, a través de un proceso de corrección y de aprendizaje continuos. Esta propiedad diferencia al sistema organización de otros, como por ejemplo los sistemas vivos si integramos los conceptos de sistema abierto y sistema cerrado, homeostasis, morfogénesis, autoorganización, recursividad y retroalimentación, se comienza a comprender cuáles son los significados de la estabilidad y el cambio de un sistema.

En principio todo sistema tiende a conservar su equilibrio frente a las perturbaciones que provienen del entorno, pero que dicho equilibrio se da en un estado de permanente interacción y cambio en el que el sistema sigue determinados ciclos de autocorrección. En términos de funcionamiento sistémico, se verifica que en los procesos homeostáticos se generan patrones de retroalimentación que siguen conductas recursivas. Utilizando los conceptos de autoorganización y morfogénesis, comenzamos a delinear otro problema, tal es, el del cambio como simple adaptación al entorno o como proceso de co-construcción.

Desde la óptica del paradigma de la simplicidad, el sistema, o las organizaciones como fenómeno sistémicos, deben adaptarse para sobrevivir. Adaptarse pasa a ser

sinónimo de copiar, de seguir a la empresa líder, de correr detrás del cambio. En cambio desde el paradigma de la complejidad, se esgrimen la autoorganización, la morfogénesis y la recursividad como conceptos que se integran para explicar que, los sistemas no responden pasivamente ante los cambios del entorno, sino que construyen sus propios cambios y buscan reestablecer su equilibrio a partir de su identidad.

Se da la paradoja entonces, de darse un proceso de doble sentido, en el que conviven la clausura propia de los sistemas cerrados (que tiende hacia la estabilidad), con la permeabilidad de los sistemas abiertos (que tiende hacia el cambio).

Los estados de crisis y catástrofe son dos variantes del fenómeno del cambio. En un proceso de cambio normal, las perturbaciones del medio generan fluctuaciones internas momentáneas que pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos de regulación del propio sistema, sin afectar la continuidad en el modo de relaciones establecidas. A este tipo de cambio se le llama, cambio estable.

Según Etkin, J.; Schvarstein, L., "Identidad de las organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989. Los estados de crisis se circunscriben dentro del cambio estable donde la estructura sufre cambios transitorios que son absorbidos por el propio sistema. Sus características son:

1. Existen relaciones antagónicas, de índole transitoria y localizada en ciertos puntos de la organización.
2. Su presencia es conocida por los participantes, quienes perciben la presencia de un conflicto cuya permanencia les afecta.
3. Es posible una división entre las manifestaciones del conflicto y las causas más profundas que las generan, de manera que resolver sus efectos no anula la crisis.
4. La organización no puede sostener el conflicto por mucho tiempo, existen ciertos umbrales de tolerancia.
5. Las crisis no son deductivamente repetitivas, sino singulares y únicas, no pueden predecirse.
6. La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, hay una pérdida transitoria de estabilidad por la incapacidad relativa de los controles para mantener las condiciones anteriores.

7. Una crisis implica la presencia de varios tipos de racionalidad que actúan o presionan sobre una misma situación, por ejemplo la coexistencia de racionalidades individual, grupal, institucional y de otras organizaciones del medio, confrontadas todas ellas en la búsqueda de recursos escasos. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 164-165)

1.4. Estructura, función, diferenciación e integración en un sistema

El conocimiento de un sistema es en cierta medida, un ejercicio de percepción. Si lo que queremos conocer es un sistema vivo, como por ejemplo una célula, lo primero será su estructura, su cuerpo exterior que la distingue de otras células y de su medio ambiente. Por otra parte, la estructura incluye toda una serie de relaciones que se dan en su interior, relaciones que se dan entre las partes que forman esa estructura, cada una de las cuales desarrolla una función específica. Mientras el concepto de función hace referencia a la diferenciación entre cada parte, y al aporte que estas, a través de su actividad realizan al sistema, el concepto de estructura transmite la integración necesaria entre las partes de un sistema, a través de la cual este funciona como tal. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 165)

1.5. Introducción a la complejidad

La concepción de la complejidad y del pensamiento complejo es de un tratamiento reciente, que ha cobrado fuerza en el ámbito de las ciencias con el aporte de la teoría de sistemas. Entonces, la complejidad como naciente paradigma, ha marcado una ruptura respecto a los enfoques precedentes lineales e incluso deterministas. Un claro ejemplo de esta escisión se vale observarla en el análisis que de las organizaciones hace cada enfoque.

Mientras el pensamiento lineal concibe a las organizaciones como esencialmente mecánicas, el paradigma de la complejidad las interpreta considerando la multiplicidad tanto de paradigmas o visiones que la conforman, como de interrelaciones entre los procesos técnicos, ideológicos e instrumentales.

Simón: define un sistema de complejidad organizada según el arreglo de un gran número de partes que interactúan de manera no simple. En tales sistemas el todo es más que las partes, en un sentido pragmático, pues dadas las propiedades de las partes y las leyes de su interacción, no es algo trivial inferir las propiedades del todo.

El nexa que ayuda a comprender la complejidad de un sistema es la jerarquía.

Las taxonomías que desarrollamos alrededor de un sistema nos dan una estructura para poder organizar y comprender la complejidad. Un ejemplo de este método de abordaje es la jerarquía de necesidades humanas de Maslow.

Desde este punto de vista los problemas se dividen en estructurados o mal estructurados. Un problema bien estructurado satisface los siguientes criterios:

1. Puede describirse en términos de variables numéricas.
2. Pueden especificarse los objetivos logrados, en términos de una función objetivos bien definidos.
3. Existen algoritmos que permiten que se encuentre la solución y se exprese en términos numéricos reales. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 168)

1.5.1. Abordajes de la complejidad

Algunas estrategias de abordaje de las totalidades complejas, se basan en modelos jerarquizadores que a partir de la fragmentación, intentan imponer cierto estado de orden.

Se entiende, que estos esquemas de abordaje parten desde y hacia la simplicidad pues no desarrollan variedad en el observador / operador. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 168)

1.5.1.1. Jerarquías

En un primer intento de comprender / abordar la complejidad, la jerarquía actúa como medio para establecer el orden en el desorden. Un método típico es fragmentar el sistema en partes para luego volver a integrarlo, de manera de poder inferir el todo a partir de las interacciones de sus componentes.

Taxonomías como las de Boulding, que agrupaban los sistemas en escalas de complejidad creciente, son un modo de limitar la cantidad de relaciones intersistémicas para luego poder medirlas. Su modo de aplicación implica:

1. Que un sistema siempre se compone de otro sistema.
2. Dado un sistema en particular, pueden encontrarse siempre otros sistemas que lo comprenden, excepto para el sistema universal.
3. Dado dos sistemas, el sistema que comprende al otro puede llamarse "sistema de nivel elevado".
4. Los sistemas de nivel bajo están compuestos, a su vez, de un conjunto de subsistemas. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 169)

1.5.2. Introducción al pensamiento complejo

En el desarrollo de sistemas que permitan la resolución de problemas complejos subyace una contraposición entre paradigmas científicos, entre la ciencia clásica y los nuevos paradigmas que arrancan con la teoría de sistemas. Para ello, algunos de los desarrollos de Edgar Morín para poder explicar en qué consiste el pensamiento complejo, cuáles son sus nexos con el enfoque de sistemas y en qué plano se traba la disputa y la crítica con las bases epistemológicas de la ciencia clásica.

La complejidad es algo que experimentamos en nuestros desconciertos, en la vaguedad de conceptos, en la ausencia de orden aspectos todos que trasuntan en una palabra síntesis: incertidumbre. Edgar Morín; la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple, de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de negociar, de dialogar con lo real. " (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 169).

Capítulo dos: La organización como sistema de aprendizaje

La globalización, los avances tecnológicos, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los factores que han orillado a las empresas a pensar en su necesidad y capacidad de adaptación a los cambios que se generan tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y herramientas que las ayuden para tales cuestiones. Una de ellas, y la que se propone en este trabajo de investigación, es el aprendizaje organizacional (AO).

Esta tendencia, originada en el management y de reciente pero consistente estudio en los Estados Unidos, China y Japón, busca que la empresa se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respondiendo a las exigencias de su entorno. Por ello, en este primer capítulo se hablará del aprendizaje organizacional (AO), con la finalidad de presentarlo al lector y lograr que conozca sus objetivos, teorías, ramas temáticas, funcionamiento en las empresas, mecanismos de implementación y su evaluación continua. (Maldonado, 2008, pág. 41).

2.1. Dinámica del proceso de aprendizaje

En la última década ha cobrado mayor fuerza el concepto de economía del conocimiento o economía del saber. Drucker hacía referencia a ello como una instancia de escala global sensible al quehacer corporativo. La sociedad contemporánea es una “sociedad del saber” siendo el rol de las organizaciones el poder conservarlo e incrementarlo. La sociedad del saber cambia el estatus de las relaciones laborales y del contenido del trabajo en sí. Reich describe una nueva clase de empleado, “los trabajadores del conocimiento” en oposición a las tareas rutinarias y súper especializadas de estilo taylorista.

Su capacidad de aprendizaje opera en función a cuatro tipos de habilidades básicas: abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de relacionarse. Ellas se hacen necesarias para poder decodificar el mundo de caos informativo y de sobreinformación actual. Significa ello obtener las herramientas que nos permitan elaborar “mapas de conocimientos”, seleccionar información, estructurar y reestructurar nuestras realidades percibidas.

Desde un punto de vista teórico, en la dinámica del proceso de aprendizaje organizativo se distinguen dos grandes vertientes. Por un lado aquellos desarrollos que estudian los modelos de aprendizajes individuales y colectivos. Las preguntas que los guían son, ¿cómo aprenden las organizaciones?, ¿Cuáles son las principales barreras de aprendizaje de las organizaciones?, ¿Por qué las organizaciones desaprenden?.

Estos aportes teóricos se concentran en la perspectiva del aprendizaje en la acción en contraposición al aprendizaje tradicional o de estilo “escolar”. Otra gran vertiente se relaciona con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Este enfoque concentra sus esfuerzos en el diseño de “organizaciones que aprenden” y a partir de ello se preguntan ¿qué características debe reunir una organización que aprende?; ¿De qué modo se pueden capitalizar las experiencias organizativas?; ¿Cuál es el modo más eficaz de transferencia de los saberes? (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 179).

2.2. Primera Parte: modelos de aprendizaje organizacional

Basados en los esquemas desarrollados por Argyris y Schön, los modelos de aprendizaje organizacional han supuesto un muy importante aporte en el análisis de las causas que obstruyen el aprendizaje colectivo. Dado que el desarrollo de los mecanismos de aprendizaje se enmarca en la gestión de organizaciones, cuya esencia es la dinámica, privilegamos la noción de aprendizajes en la acción, fundada en la interretroacción de la teoría con la praxis. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 180).

2.2.1. Características del aprendizaje en la acción

El aprendizaje en la acción se orienta a explorar cómo las personas elaboran su capital de experiencias, de qué modos “leen” e interpretan los hechos y cómo los transforman en conocimiento. Argyris, propone un modelo de conocimiento en la acción, como esquema social que da sentido a los procesos colectivos de aprendizaje. La acción es la condición necesaria pero no suficiente para producir conocimiento comprobable.

Las preguntas que guía la conversión del aprendizaje en conocimiento es ¿cómo sabemos cuándo sabemos algo? Para Argyris ello se pone del siguiente modo: “El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Es una discordancia entre intenciones y los resultados. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados”.

La naturaleza de las decisiones y acciones organizativas es absolutamente dinámica. Parte importante del trabajo de los directivos es resolver problemas complejos, inestructurados a reflexionando sobre y desde la acción misma. Como dice la siguiente cita de Ackoff: “Los directivos no se enfrentan a unos problemas que son independientes unos de otros, sino a unas situaciones dinámicas que consisten en sistemas complejos de problemas cambiantes que interactúan entre sí. Yo llamo a estas situaciones revoltijos.

Los problemas son abstracciones extraídas de los revoltijos mediante el análisis; son respecto a los revoltijos lo que los átomos son respecto a las tablas y gráficos. Los directivos no resuelven problemas: controlan revoltijos.” En el saber en la acción el sujeto es el protagonista, el descubridor y artífice de su experiencia propia. El conocer forma parte de un complejo proceso de construcción donde quien lo construye trata de elaborar sus propios mapas cognitivos. La reflexión desde la acción sigue patrones tácitos de conducta.

Los juicios formados parecen no responder a reglas o esquemas explícitos.

1. En esta perspectiva, la conexión entre el aprendizaje y la acción se relaciona en tres aspectos:
2. El aprendizaje en la acción cierra la brecha entre el conocimiento reunido y el requerido actuar en forma efectiva.
3. El cierre de brechas jamás es definitivo. El cambio de los contextos propone una continua iteración y control entre las acciones y el aprendizaje obtenido.
4. Las acciones efectivas se codifican y almacenan de manera formal e informal en rutinas, políticas o hábitos aprobados por la cultura.

Schön describe algunas propiedades inherentes a este modo de conocer:

1. Hay acciones, reconocimientos y juicios que sabemos cómo llevar a cabo espontáneamente; no tenemos que pensar sobre ello previamente o durante su ejecución.
2. A menudo no somos conscientes de haber aprendido a hacer estas cosas; simplemente nos encontramos haciéndolas.
3. En algunos casos, fuimos conscientes una vez de las comprensiones que más tarde fueron internalizadas en nuestra sensación de la acción misma. En otros casos podemos no haber sido nunca conscientes de ellas. No obstante en ambos casos, normalmente somos incapaces de describir el saber que nuestra acción revela.

La teoría de la acción trata de superar la escisión entre pensamiento y acción, sosteniendo que en el actuar, ambos son procesos complementarios que se retroalimentan. El ambiente organizativo condiciona el modelo de reflexión en la acción. A partir del mismo se puede reflexionar sobre la acción (bucle simple) o reflexionar sobre la reflexión en la acción (bucle doble). Conocer sobre la acción implica poder extrapolar la teoría a las características de la situación. Su saber es tácito: en su práctica diaria formula juicios de calidad sobre los cuales no exhibe reglas o procedimientos. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 180-181)

2.2.2. Modelos de aprendizaje en la acción. Barreras defensivas

El proceso colectivo de aprendizaje generalmente es obstruido en la concepción acrítica de sus procesos.

En su afán de evitar la comisión de errores (constituida en fuente de sus temores), las organizaciones retroalimentan de manera positiva, aquellos esquemas de aprendizaje que, paradójicamente los refuerzan. De este modo, se forma un círculo vicioso de desaprendizaje, que consolida las posturas defensivas.

Argyris nos explica cómo las organizaciones desarrollan rutinas y modos de pensar que operan como barreras defensivas obstructoras del aprendizaje. A este esquema de desaprendizaje Argyris lo denomina Modelo I, que en esencia es un proceso de ajuste simple de los estadios de desequilibrio de un sistema. En este modelo el aprendizaje ocurre cuando se corrige el desajuste entre intenciones y acciones. Sin embargo, la corrección de errores solo se produce cuando los individuos no se ven amenazados, esto es, cuando no se sienten vulnerables. Básicamente este nivel de aprendizaje se aprende en la socialización y en el subyace un nivel de teorías implícitas que diseñan las acciones. Se trata de un aprendizaje tácito, aprendido en la práctica misma, cuyo alto grado de automatismo inhibe el acceso a un nivel de aprendizaje mayor. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 182-183)

2.2.2.1. Comunicación y barreras defensivas

Las rutinas defensivas se enmascaran en estrategias sutiles de comunicación, basadas en un complejo de acuerdos tácitos, tolerando los mensajes incoherentes e incluso viéndolos como coherentes, o haciendo de cada acción algo incuestionable.

Es en la falta de pensamiento crítico y al poder expresar cuestionamientos – actitudes estas promovidos activamente de manera “tácita” por la organización -, uno de los motores de la postura de ocultamiento. Para las organizaciones significan la principal fuente anti aprendizaje. Como dice Argyris: “Una de las formas más poderosas que utilizan las personas para abordar la perturbación potencial es crear rutinas defensivas organizacionales. Yo las defino como cualquier acción o

política que impide que los seres humanos experimenten sorpresas negativas, perturbación o amenaza, y, de manera simultánea, impiden que la organización reduzca o elimine las causas de las sorpresas, la perturbación y la amenaza. Las rutinas defensivas son anti aprendizaje y sobreprotectoras”.

En el mejor de los casos, el aprendizaje se limita a la reiteración temerosa y superficial de lo obvio. El propósito del razonamiento o las tácticas defensivas es siempre el mismo: evitar la incomodidad, la amenaza, los sentimientos de vulnerabilidad o incompetencia.

Las barreras defensivas nos insertan en el campo de la comunicación paradójica, donde la capacidad de actuar se ve en constante amenaza. La comunicación paradójica propone incongruencias ocultas a nivel del lenguaje y del pensamiento (nivel semántico) e inhiben toda posibilidad de hallar una solución o alternativa de acción (nivel pragmático).

El problema de los mensajes mixtos es que cuestionan y ubican en una posición vulnerable al emisor. Los receptores optan por no señalar las incongruencias, de modo que la no comprobabilidad de los mensajes erróneos potencia las distorsiones.

Toda paradoja sostiene la raíz oculta de los problemas, son autobloqueadoras y autosustentadoras y hace improbable que se discuta el problema. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 185-186)

2.2.2.2. Predicciones paradójicas

Las predicciones paradójicas aparecen de manera apriorística a la interacción, creando el ambiente semántico donde la misma tendrá lugar. Esta comunicación es dada con mensajes indeterminados, que afirman, con respecto a si mismos, que no afirman nada.

Desde la teoría de la comunicación se sostiene que nuestra vulnerabilidad a esta clase de mensajes está basada tanto en el pensamiento lógico como en el otorgamiento de confianza.

" No cabe duda que el mundo en que vivimos está lejos de ser lógico y de que todos hemos estado expuestos a dobles vínculos , a pesar de lo cual casi todos nosotros nos hemos ingeniado para conservar nuestra cordura. Sin embargo, la

mayoría de tales experiencias son aisladas, aunque en su momento puedan ser de naturaleza traumática. Es muy distinta la situación cuando el contacto con los dobles vínculos es duradero y se convierte gradualmente en una expectativa habitual".

Básicamente Watzlawick menciona tres clases de paradojas, estas son las lógicas – matemáticas, las semánticas y las pragmáticas. Se explica la atención en estas dos últimas.

La paradoja semántica se ve reflejada en la antinomia. Un ejemplo de ella estaría dado por la afirmación “estoy mintiendo”, donde el emisor miente solo si dice la verdad. La solución del problema radica en interpretar los distintos niveles de lenguaje que se ponen en juego:

1. Un primer nivel de lenguaje de objetos.
2. Un segundo nivel de lenguaje que se expresa sobre el lenguaje, que admite sucesivas interpretaciones.

En cambio, la paradoja pragmática se manifiesta en el terreno de las relaciones. Watzlawick delimita cómo se estructura esta clase de relaciones:

1. Una fuerte relación complementaria como autoridad y subordinado.
2. En este marco de relación se plantea una instrucción que se debe obedecer pero que también es necesario desobedecer para obedecerla.
3. Los subordinados no pueden escapar a la situación. Todo comentario acerca de la instrucción es visto como una insubordinación. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 187)

2.2.2.3. El conductismo como mecanismo de aprendizaje limitado

El conductismo es, desde nuestra visión, uno de los aportes más cuestionados a la teoría del aprendizaje. Se cree que, construye un modelo deliberadamente limitado de la conducta y de la capacidad humana de aprendizaje, pero sin embargo, su empleo subyace en buena parte de las concepciones sobre el aprendizaje organizacional.

A los fines de este trabajo, el conductismo nos aporta un marco de discusión, en el que subyacen buena parte de las barreras defensivas y antiaprendizaje

organizacionales. Nos preguntamos: ¿Significa que las organizaciones deliberadamente construyen modelos de aprendizaje limitado?. La respuesta es, parcialmente sí.

El lugar destacado que ocupan los mecanismos de incentivos y de aprendizaje conductistas – procesos que por otra parte se retroalimentan formando parte uno del otro – así lo demuestran.

Esencialmente el ser humano es concebido como un mecanismo de estímulo y respuesta. Se entiende por estímulos cualquier suceso que una persona sea capaz de percibir a través de alguno de sus sentidos. La respuesta se define como la reacción del individuo a un estímulo.

Para su abordaje se adopta como referencia el proceso de aprendizaje conductista descrito por Berlo.

En una primera instancia se creía que el proceso de aprendizaje se daba en la variedad de respuestas asumidas frente a un estímulo. Sin embargo, ello se percibió como insuficiente. De ahí que surgieron nuevos aportes.

Luego se descubrió que la percepción implicaba también, la interpretación de los estímulos. Pero además el individuo requiere de un control sobre el proceso y por ello observa las consecuencias de sus respuestas, “ensayando”. La respuesta se refuerza únicamente en la recompensa, y ello a su vez, motiva el hábito. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 188)

2.2.2.4. Mecanismos de conformidad automática

En las organizaciones operan mecanismos de conformidad automática y de adaptación, que implican la represión de sentimientos espontáneos y de un pensar activo. La represión de los pensamientos originales motiva pseudopensamientos, muchos de ellos insinceros pero socialmente reconocidos y aceptados.

Básicamente esta es una de las esencias de los modelos limitados de aprendizaje organizativo, estrechamente relacionada con la conformación del inconsciente social. Uno de sus modos de funcionamiento más reconocidos es la reacción automática ante estímulos externos, condicionados colectivamente desde

aspectos tales como los supuestos tácitos que anidan en las manifestaciones culturales o en las relaciones cotidianas que anidan en la comunicación, que se orientan hacia un patrón conductista de respuesta y de aprendizaje.

La noción de conformidad se asocia a estos esquemas de aprendizaje, y de condicionamiento, modelando aquello que es correcto decir e incluso pensar. En ellos subyace la represión como fuerza que determina y da forma a la conformidad automática. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 189).

2.2.2.5. Deuteroaprendizaje

Se ha notado cómo el modelo de aprendizaje limitado o Modelo I, en su intención de restringir toda posibilidad de pensamiento crítico o innovador, transforma un problema colectivo en un dilema insoluble.

Con el objetivo de superar estas estructuras, Argyris y Schön conciben un nuevo marco comprensivo del pensamiento y de las acciones, basado en la confianza y la tolerancia al error a fin de poder crear un nuevo ambiente organizativo sustentado en la desrepresión. Desde la psicología, Fromm²⁹ señala que la desrepresión cabe cuando es posible hacer consciente el inconsciente. Para el autor, la conciencia solo representa al hombre social, condicionada por las diversas modalidades de represión, mientras que el inconsciente representa al hombre total, un hombre naturalizado.

El deuteroaprendizaje es una pauta conectada con las modalidades propias del aprendizaje en la acción. El aprendizaje en la acción se concibe cuando los individuos u organizaciones, edifican sus propias teorías en la acción. Las teorías de la acción indican en forma recursiva, cómo diseñar e implementar acciones efectivas de modo de lograr las consecuencias deseadas. Las mismas hallan su fundamento, no tanto en la verdad objetiva sino en las estrategias de acción requeridas, sus consecuencias y los valores que subyacen a las mismas.

Decir entonces, que las rutinas organizativas modelan pautas de conducta, e influyen en el diseño de los medios de control. A su vez estos factores legitiman y refuerzan el Modelo I de aprendizaje organizativo. En cambio el Modelo II propone una ruptura de los patrones reforzadores, invitándonos a detener la acción compulsiva

(producto de los modelos de aprendizaje limitados), para sumergirnos en un entorno organizativo de reflexión en la acción. ver tabla 2.2.

A partir del siguiente cuadro se compara los aspectos sustantivos de ambos modelos: (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 190-192).

Tabla: 2.2.

Aspectos sustantivos de los modelos

Modelo I	Modelo II
Sistema cerrado de aprendizaje	Sistema abierto de aprendizaje
Retroacción positiva: percepciones y juicios refuerzan supuestos preconcebidos.	Retroacción negativa: proceso de ajuste continuo entre las acciones y sus resultados. Se revisan los supuestos de partida.
Conducta sobreprotectora.	Conducta crítica.
Premisa: evitar exponer ideas propias.	Premisa: aumentar nuestra capacidad de exponer las ideas, y de reconocer los prejuicios y temores ocultos.
Ambiente de aprendizaje que reprime el pensamiento crítico.	Ambiente de aprendizaje que fomenta la producción de pensamiento crítico.
Se restringe toda posibilidad de innovación.	Promoción de nuevas ideas, en base a procesos de creatividad e innovación.
Evitar el reconocimiento de errores o de aquellas consecuencias que nos desagradan.	Reconocimiento de los errores como medio de aprendizaje.
Conducta mecánica y autorreforzada.	Conducta reflexiva.
Causalidad lineal	Causalidad sistémica. Causalidad de diseño.

(Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 192)

2.2.2.5.1. Relación entre la confianza social y el aprendizaje

Argyris sostenía que la presencia de un clima de confianza era uno de los pilares que posibilitaba la apertura hacia modelos aprendizajes de bucle doble. A través de la confianza es posible atravesar las barreras defensivas que interrumpen el aprendizaje y promueven ciclos acotados del estilo modelo I. ¿Pero cómo se genera esa confianza?

Según Echeverría la confianza es un juicio, una afirmación que exige un compromiso de veracidad en cuanto decimos y que repercute en nuestras acciones posteriores.

Estas deberán, a su vez, ser consistentes y válidas con nuestros compromisos, y además deben apoyarse en juicios fundados. Si se trata de promesas u ofertas la confianza se ganará en la sinceridad de lo prometido y en la capacidad o competencia que demos para responder a nuestros compromisos. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 193)

2.3. Segunda Parte: procesos de aprendizaje organizacional

En el intento de continuar con la formulación de la teoría del aprendizaje organizacional, a continuación tres vertientes teóricas que la integran, a saber, las relaciones entre los procesos de aprendizaje en la acción con la perspectiva sistémica, con los procesos decisorios y con la creación de ambientes semánticos. La perspectiva sistémica fundamenta de manera teórica, los principios de los ciclos de aprendizaje de retroalimentación simple y doble.

Respecto a los procesos decisorios, se observa cómo los mismos se insertan en bucles de experiencias producto de la capacidad de resolución de problemas organizativa. En dichos bucles decisorios, subyacen los esquemas de estrategias de aprendizaje en la acción. En última instancia, el abordaje de la relación lenguaje – aprendizaje nos remite al carácter lingüístico del proceso de aprender, inserto este en un ambiente semántico que dota de un significado particular, el accionar de quienes forman parte de una organización. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 194)

2.3.1. Perspectiva sistémica de aprendizaje

Un primer enfoque del aprendizaje organizacional enfoca las relaciones de éstas con el entorno, como parte de un proceso de adaptación y cambio con el medio ambiente, en el cual el aprendizaje actúa como factor clave del desarrollo y transformación

organizativos impulsados por la propia organización. Marengo quien se interesa especialmente por el estudio de la relación existente entre aprendizaje organizativo y condiciones organizativas, lo interpreta como un proceso de generación de nuevas competencias y mejora de las viejas.

En la perspectiva sistémica, el aprendizaje organizativo es un fenómeno social y no puede ser reducido a los procesos de aprendizaje individual de los miembros de la organización. En esta misma línea conceptual, el enfoque cibernético considera que el aprendizaje es un proceso de ajustes continuos sustentado en cuatro principios:

1. Los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
2. Deben ser capaces de comunicar esta información a los centros que controlan el comportamiento del sistema, los que fijan las normas que le guían.
3. Luego se comparan información y normas. De ahí surgirán los desvíos a corregir.
4. Detectadas las discrepancias, deben iniciarse acciones correctivas.

Llevado al terreno de las organizaciones, el encontrar la manifestación de cada uno de estos fenómenos. Morgan destaca a las organizaciones burocráticas, como aquellas que, por excelencia, impulsan modelos de aprendizaje de bucle simple. Según el autor, las condiciones que favorecen esta conducta tienen que ver con:

1. La imposición de estructuras fragmentarias de pensamiento, que estimulan a los empleados a que no piensen por ellos mismos.
2. Esta tendencia se refuerza a través del diseño de la estructura organizacional, que fomenta las comunicaciones con sentido vertical, la definición rígida y estrecha de roles (cada empleado debe atender únicamente su trabajo), con jerarquías que filtran información (base de su poder).
3. El aprendizaje de bucle simple, limita los cuestionamientos que pueda sufrir la dirección, amén de servir como mecanismo de control. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 195)

2.3.2. Aprendizaje y procesos decisorios

Mientras March y Olsen entienden el proceso de aprendizaje organizativo como de naturaleza adaptativa, en virtud del cual el individuo y la organización modifican y adaptan su acción o comportamiento al entorno, retornando al modelo de estímulo-respuesta que implica un aprendizaje en bucle simple, Kim interpreta el proceso de aprendizaje organizativo implica no sólo un cambio en la acción, sino también en los modelos mentales, tanto individuales como organizativos.

A partir del análisis del resultado de la acción individual y organizativa, se replantean tales modelos mentales, produciéndose un aprendizaje en bucle doble.

El replanteamiento de los modelos mentales puede inducir cambios profundos en el comportamiento individual y organizativo que, a su vez, genere cambios en el entorno. Por lo tanto, en este modelo prevalece una visión proactiva al considerar el proceso de aprendizaje organizativo como vía, no sólo para adaptarse al entorno, sino también para provocar cambios en el mismo.

Por otra parte Andreu y Ciborra, analizan el proceso de aprendizaje vinculado al desarrollo de las capacidades nucleares o distintivas de la organización (core capabilities).

En opinión de los autores las capacidades nucleares de la organización se desarrollan a partir de un proceso de transformación, a través del cual los recursos estándares disponibles en el mercado, y por lo tanto accesibles por todas las empresas, son utilizados y combinados, dentro del contexto organizativo específico de cada empresa, para producir capacidades que, a su vez, pueden convertirse en nucleares o distintivas de la propia empresa u organización. Es decir, desde la perspectiva de los autores referidos, las capacidades nucleares de la organización se desarrollan como resultado de la utilización y combinación de los recursos a los que ésta accede.

Por otra parte, según dichos autores, tal utilización y combinación se produce gracias a la ayuda de las rutinas organizativas.

Desde esta perspectiva el aprendizaje organizativo se relaciona al proceso de resolución de problemas, pues sus soluciones implican la construcción de arquetipos o modelos mentales individuales y colectivos.

Por lo tanto la capacidad de resolución de problemas actúa como elemento activador del proceso de aprendizaje de los individuos integrantes de la organización, así como de la propia organización, pues tanto el individuo como la organización adquieren un tipo de conocimiento que posibilita, incrementar la capacidad de acción individual y organizativa, o bien, tal como opinan la conversión de recursos estándares en capacidades distintivas de la organización. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 197).

2.3.3. Lenguaje y aprendizaje

Las acciones comunicativas crean el clima semántico de aprendizaje base de la interpretación de los fenómenos percibidos. El lenguaje crea realidades, crea mundos de significados. El aprendizaje individual en tanto mecanismo de interpretación de la realidad requiere de procesos de significación y de creación de sentido que “cierren” los inputs adquiridos. El lenguaje opera como nexo de la realidad percibida, que resulta un emergente producto de la comparación entre insumos propios y estándares o estímulos externos.

En tanto la organización comienza a ser distinguida como un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones, humanas, se percibe su carácter lingüístico. La organización, como fenómeno social, se construye con palabras, a través de conversaciones. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 198).

2.4. Tercera Parte: gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento expresa el pensamiento druckeriano de concebir al saber cómo el principal de los recursos organizativos.

En esencia se distingue de la perspectiva del aprendizaje organizacional tanto en la definición de su objeto de estudio, esto es, el conocimiento en sí, como por la

finalidad pragmática que la orienta, esto es, hacer un uso eficiente del recurso conocimiento.

La gestión del conocimiento admite dos aspectos de su accionar.

En primer lugar, se orienta a crear “organizaciones que aprenden”, esto es, generar las condiciones culturales – comunicacionales, de estructura (que incluye rutinas, perfiles de puestos), de diseño de sistemas de información. En segundo término, su objetivo es lograr la apropiación del conocimiento incorporado por los individuos, mediante la codificación y transferencia del conocimiento tácito.

Son objetivos de un sistema de gestión del conocimiento:

1. Incrementar el capital intelectual de la organización.
2. Generar redes de cooperación e intercambios de saberes internos e interorganizacionales.
3. Crear valores culturales que promuevan conductas orientadas al aprendizaje de bucle doble.
4. Creación de mapas de conocimiento organizacionales.
5. Utilizar la tecnología de información como medio de captura, difusión codificación y almacenamiento del conocimiento tácito.

La gestión del conocimiento entiende que el saber es el principal activo de la organización y como tal intenta retenerlo, mejorarlo e innovarlo. Desde un punto de vista estratégico, el conocimiento es fuente de ventaja competitiva sustentable. (Daniel Zalazar J. R., SF, pág. 203)

2.4.1. Conocimiento tácito, conocimiento explícito

En la última década ha crecido el interés por investigar cómo operan los procesos de transferencia de conocimiento. Dicho proceso parte de dos opuestos complementarios tal es la relación entre saber tácito y saber explícito. Solemos reconocer mucho mejor las características innatas del conocimiento codificado o explícito, pues en buena parte de él nace nuestra tradición educativa – científica.

Se trata de un estilo de saber cuya meta es la capacidad de predecir la conducta de los fenómenos y, al mismo tiempo, desarrolla una metodología de transmisión del

mismo basada la generalización, la estandarización, la estructuración precisa y el control de los saberes.

El saber explícito informa, crea marcos de referencia para la acción, analiza, busca relaciones entre variables. Desde un punto de vista temporal decimos que este tipo de saber infiere, a partir del eje pasado – presente, conductas futuras. Se construye sobre la base de reglas y procedimientos formalizadas o socializadas de modo que sea posible acceder a ellos o comprenderlos.

En cambio el saber tácito nace del aprendizaje en la acción, que le confiere la singularidad de sus contenidos, subjetivados en el individuo, así como su carácter inestructurados, e inespecífico.

Para Boccherini la interrelación entre los saberes codificados y tácitos influye en la capacidad de aprendizaje de la empresa. Según el autor el conocimiento tácito involucra:

1. Los saberes no codificados en manuales sobre la tecnología de proceso aplicados al proceso de trabajo.
2. Los saberes generales y comportamentales.
3. La capacidad de resolución de problemas no codificados.
4. La capacidad para vincular situaciones y para interactuar con otros recursos humanos. (Daniel Zalazar J. R., SF, págs. 204-205)

2.4.2. Procesos de transferencia de conocimientos

Quienes administran el conocimiento se ocupan en poder ampliar la gama de saberes organizativos, particularmente al saber tácito. Los esfuerzos se orientan a codificar y almacenar en la memoria organizativa esta clase de saberes, e incrementar así el capital de experiencias acumuladas. Las preguntas que deben orientar dichos esfuerzos tratan de explorar qué tipo de conocimiento codificar, cuál es su accesibilidad, qué costos representa su codificación.

En esta tarea algunas organizaciones crean mapas de conocimientos como guías para la búsqueda y el intercambio de saberes. También operan como inventarios de ventajas y de análisis de brechas que detentan dichos saberes.

La captura y codificación del conocimiento – pasos previos a su transferencia – pueden optimizarse empleando algunos de los siguientes medios:

1. A partir de la estructura organizativa. El organigrama puede ser un sustituto del mapa de conocimiento. La estructura de cargos, los niveles de especialización, las delimitaciones departamentales reflejan en parte este mapa.
2. La formación de mapas incluye a las redes informales de comunicación que se desarrollan a partir de identificar a aquellos “enlaces claves”, personas que actúan como factor multiplicador de las conexiones entre los poseedores del saber.
3. Poder capturar el conocimiento tácito mediante el uso de tecnologías de información. Tal es el caso de las intranets organizativas.
4. Utilización de narrativas con el objeto de poder codificar los valores esenciales de un saber o comunicación tácita.
5. Promover la transferencia de conocimiento desde el manejo de redes informales o generarlo a partir de la rotación programada de tareas. En ocasiones las organizaciones proveen espacios de descanso que promuevan el intercambio informal de información.
6. Posibilidad de generar un lenguaje compartido. Ello implica generar áreas o funciones superpuestas de tareas, información y conocimiento. (Daniel Zalazar, SF, pág. 206)

2.4.3. Las organizaciones que aprenden

En la definición de organizaciones que aprenden se integran tanto el concepto de aprendizaje en la acción - modelos de aprendizaje, la concepción sistémica, y la gestión del conocimiento. El aprendizaje se advierte tanto como factor de cambio, modificando estructuras, procesos y “modelos mentales”, como por elemento clave en la ventaja competitiva de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, como dice Boscherini, la empresa puede ser considerada como un sistema cognitivo cuya función fundamental está constituida por la capacidad de aprender. Para edificar una organización con capacidad de

aprendizaje, Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "disciplinas del aprendizaje".

Una de ellas, constituye la noción de modelos mentales, nominadas por Argyris y Schön "teorías en uso".

Es decir, asunciones o esquemas de pensamiento que modelan los actos de los miembros de una organización. En la organización que aprende no se procede solamente al perfeccionamiento de los "modelos mentales" imperantes (aprendizaje en "bucle simple", en la terminología de Argyris y Schön), sino que además se acomete el cuestionamiento y modificación de los mismos (aprendizaje en "bucle doble", en términos de Argyris y Schön).

Las organizaciones definidas como actores activos en la producción del conocimiento, filtran, procesan y dan significado a cada cuerpo de datos e información a partir de la conformación compleja de sus mapas cognoscitivos colectivos. Definimos a los mismos como un modelo representacional interno a cada individuo, y a partir del cual interpreta, actúa y enactúa en el mundo. Según Jonson-Laird la noción de mapas o modelos mentales, se podría explicar abordando tres temáticas:

1. La forma de las representaciones mentales;
2. Los procesos mentales que subyacen al razonamiento ordinario y la cuestión de las reglas de inferencia que incorporan;
3. La representación del significado de las palabras. Basado en la noción de mundo interno. (Daniel Zalazar, SF, pág. 210).

Capítulo tres: Fines y contenido del control de gestión

Antes de iniciar a establecer los fines y contenido del control de gestión, se hace necesario establecer lo que es cambio, planificación estratégica y control.

Cambio

Es el estado de lo que evoluciona o se modifica, puede ser provocado o sufrido y se manifiesta en forma rápida y constante. Se encuentra en todas partes de la organización y cada vez está más presente.

Los cambios se están presentando: rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, tales como:

1. Globalización económica (ce, mercosur, c. Andina, tlc, etc.)
2. Transformación política (rol del estado en la economía)
3. Revolución tecnológica
4. Exigencias del consumidor
5. Conciencia ecológica

Tal como lo señala Tom Peters and Robert Waterman, en su libro En Busca de la excelencia, los cambios que han dado las empresas más exitosas del mundo:

1. Sesgo hacia la acción
2. Cercanía al consumidor
3. Autonomía y espíritu empresarial
4. Productividad a través de la gente
5. Empuje mediante valores
6. Quedarse cerca del negocio que se conoce mejor
7. Diseño organizativo simple. Staff económico
8. Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas. (Cruz Lezama, 2009). Párr. 1-5.

3.1. Indicadores de gestión y gerencia

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente: ver indicadores de gestión, ver figura 3.1. (Cruz Lezama, 2009). Párr. 6.

Figura Indicadores de gestión y gerencia

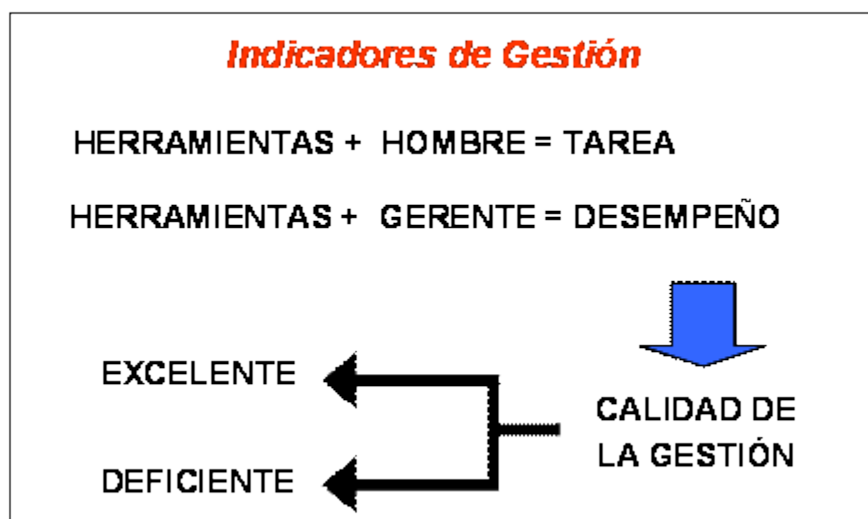


Figura 3.1. (Cruz Lezama, 2009) párr. 7.

3.1.1. Planificación estratégica

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Everett Adams. La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

1. ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
2. ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
3. ¿Quién los llevará a cabo?

4. ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir, cambiante. (Cruz Lezama, 2009). Párr. 7-10)

3.1.2. Objetivos de la planificación estratégica

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes. Comentario: De nada vale ventajas muy importantes que no pueden ser mantenidas en el tiempo o que difícilmente puede traspasarse a otros entornos o situaciones en el espacio de tiempo.
6. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa. (Cruz Lezama, 2009). Párr. 11

3.1.3. Importancia de la planificación estratégica

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

1. Aceleración del cambio tecnológico.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.
3. Creciente complejidad del ambiente externo.
4. Un intervalo mayor entre sus resultados futuros. (Cruz Lezama, 2009). Párr. 12-14)

3.1.4. Gerencia estratégica y planificación estratégica

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura 3.2. y 3.3. Siguiente: (Cruz Lezama, 2009) Párr. 15-16.

Figura la gerencia estratégica



Figura 3.2. (Cruz Lezama, 2009)

Figura: Diferencias ente planificación estratégica y gerencia estratégica

Planificación Estratégica	Gerencia Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder rápidamente, con opciones flexibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional

Figura: 3.3. (Cruz Lezama, 2009)

3.2. Control y gestión

Para controlar, primero hay que definir que es: gestión, y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. Ver figura 3.4.

Figura: Significado de gestión y su efecto

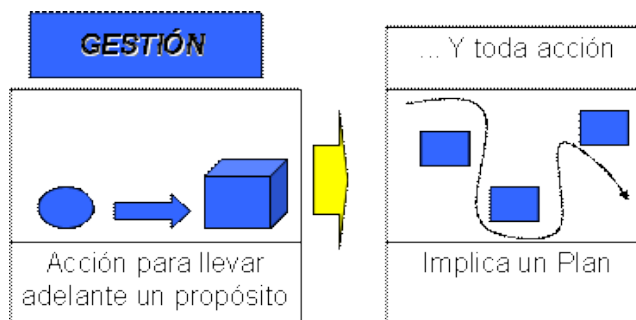


Figura 3.4. (Cruz Lezama, 2009)

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado. (Cruz Lezama, 2009) Párr. 17-20

3.3. El proceso de control

Desde el punto de vista administrativo o gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan, ver figura 3.5. (Cruz Lezama, 2009) Párr. 21

Figura: El proceso de control

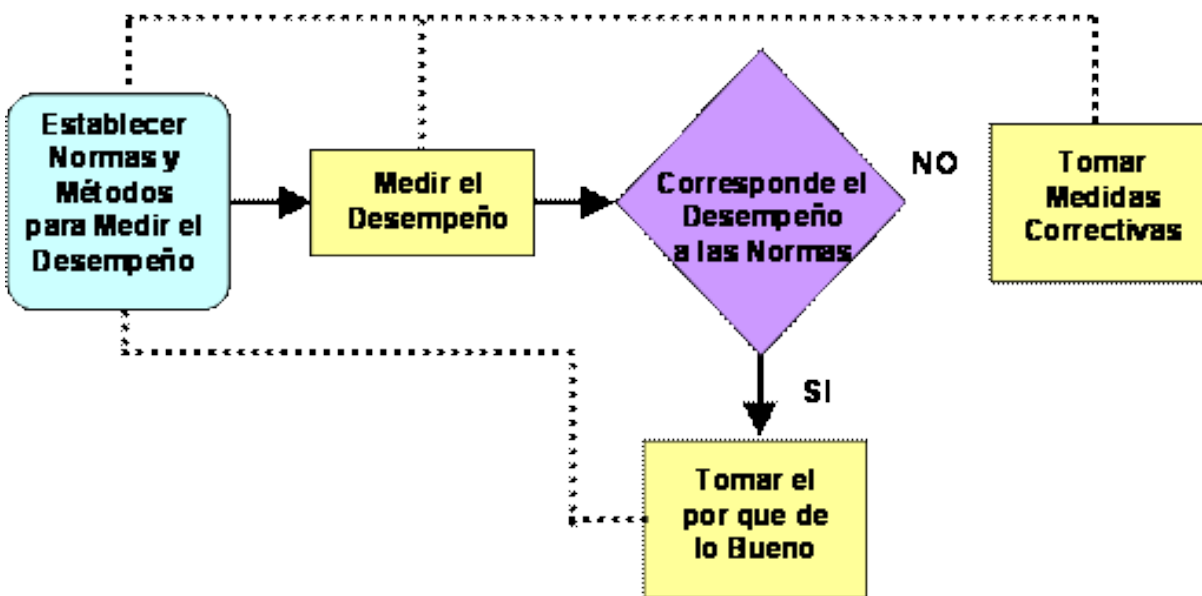


Figura 3.5. (Cruz Lezama, 2009)

3.4. Importancia del proceso de control y cuanto control

¿Por qué es Importante el Control?

1. Existe el cambio
2. El medio ambiente
3. Complejidad de la empresa
4. Errores (el SCG se anticipa a ellos)
5. La delegación de autoridad
6. Es oportuno

¿Cuánto Control?

1. Excesivo o ninguno: perjudica a la organización
2. Equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, ajustado a la empresa. (Cruz Lezama, 2009) Párr. 22-23

3.5. Control de gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone". El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. Ver figura 3.6. (Cruz Lezama, 2009) Párr. 24-26

Figura: Gestión empresarial

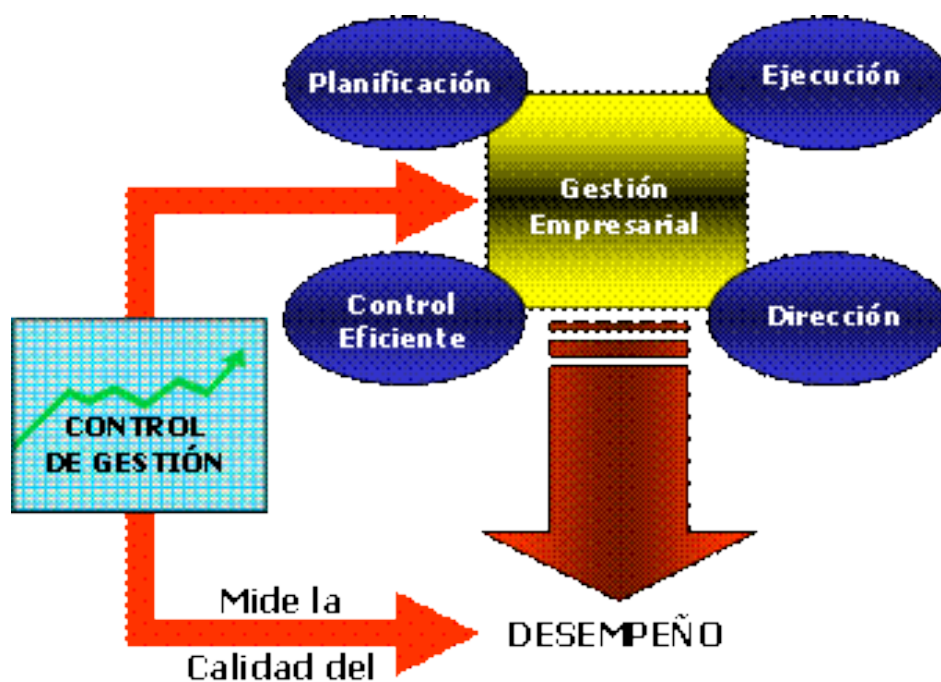


Figura 3.6. (Cruz Lezama, 2009)

3.6. Características de un sistema eficaz de control de gestión

1. Aceptación por los miembros de la organización
2. Exactitud
3. Oportunidad
4. Concentración en puntos estratégicos de control
5. Objetividad y claridad
6. Flexibilidad
7. Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
8. Coordinación con la corriente de trabajo

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información.

Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

Reglas prácticas para la implementación de un sistema de control de gestión

1. Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
2. Fuerte implicación y participación de los directivos.
3. Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
4. No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
5. Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
6. Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
7. Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
8. El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa. (Cruz Lezama, 2009) Párr. 27-29

Capítulo cuatro: Gestión empresarial

El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 1-2

4.1. Características del control de gestión

1. Selectivo.
2. Total.
3. Equilibrado.
4. Oportuno.
5. Claro.
6. Terminado por la estrategia.
7. Efectivo y eficiente.
8. Creativo.
9. Impulsado a la acción.
10. Adecuado.
11. Adaptado.
12. Motivador.
13. Flexible. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 3

4.2. Técnicas de control

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
2. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
3. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

1. Ambiente de Control;
2. Valoración de Riesgos;
3. Actividades de Control;
4. Información y Comunicación; Y
5. Monitoreo y Supervisión.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento. El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sistema de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Análisis

El Control de Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma para así de esta manera lograr optimizar los objetivos planteados. También Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Una organización debe coordinar y encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de las actividades. Para que los integrantes de la empresa logren optimizar las metas trazadas, es importante que la misma los motive, el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Plan de Mejoramiento : A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Así mismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva.

Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Finalidad del plan de mejoramiento

Es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Mejorar el desempeño de la entidad y garantizar el uso transparente.

Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los servidores públicos, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés.

Elementos del plan de mejoramiento: Se estructura bajo tres (3) elementos de control

1. Planes de mejoramiento institucional
2. Planes de mejoramiento funcional
3. Planes de mejoramiento individual. (Gestiones administrativas, 2009).
Párr. 4-15.

4.3. Fases del plan de mejoramiento

1. Compromiso de la alta dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
2. Consejo directivo del mejoramiento: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
3. Participación total de la administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
4. Participación de los empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
5. Participación individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos: Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
7. Actividades con participación de los proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
8. Aseguramiento de la calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas
9. Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
10. Sistema de reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 16-26

4.3.1. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
2. El mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
3. Hay que hacer inversiones importantes. (Gestiones administrativas, 2009)
Párr. 27-33

4.3.2. Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

El plan de gestión empresarial: en el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando escogen entre sus suministradores.

Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas.

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizacional, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

“Una de nuestras premisas de una buena planificación estratégica es que sea abierta al mayor número de personas dentro de la organización y sobretodo en las pequeñas que esto es más sencillo”.

Para la integración del plan de gestión es necesario lo siguiente.

1. Definición de plazos: definir el largo plazo, hasta dónde se puede intuir los resultados (habitualmente 3-4 años). El plan de gestión: anual.
2. Cuadro de mando: el cuadro de mando, basado en el Mapa Estratégico, recoge la Visión y la estrategia a largo plazo. Pero también los objetivos para el año en curso, que son la base del plan de gestión.
3. Top - Down - Top: El plan estratégico marca los parámetros fundamentales, hacia abajo. El plan de gestión completa con todos los indicadores necesarios.
4. Definición y actualización: Actualización anual en ambos casos. Mantenimiento de horizonte anual base para el plan de gestión.
5. Toma de decisiones: Las decisiones operativas se basan en el plan de gestión, las estratégicas o estructurales en el plan estratégico.
6. Despliegue a procesos: El despliegue de la estrategia a través de los procesos, se concreta en planes anuales que son la base fundamental del plan de gestión.

Ejes e instrumentos para la gestión empresarial: los 5 ejes que se deben tener en cuenta para gestionar de forma eficaz son:

1. La estrategia.
2. Gestión de personas
3. Finanzas
4. Marketing y ventas
5. Innovación

Se han elegido estos 5 ejes, porque son básicos, transversales y comunes a todas las empresas. Se debe tener en cuenta que existen otros ámbitos de la empresa, como pueden ser la gestión de aprovisionamientos, la gestión de la calidad, la logística, las operaciones, el medio ambiente o el mantenimiento de las instalaciones, que son muy importantes, pero se cree que deberían abordarse una vez estos 5 ejes estén controlados y bien gestionados. Por otro lado, con vistas a gestionar y controlar correctamente los principales ámbitos de gestión de la empresa, es necesario disponer de un cuadro de mando integral.

La estrategia: "una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente a los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a la misma, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de contrincantes inteligentes.

Según James Brian Quinn (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. "La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal forma que definen en qué negocio está o estará la empresa y el tipo de empresa que es o será".

Kenneth Andrews (1971) *The Concept of Corporate Strategy* "define esta estrategia como imprescindible que las empresas definan, en primer lugar, su misión, su visión y sus valores. Con estas definiciones configurarán su cultura empresarial".

Misión: es la razón de ser o de existir de la organización, es decir, su declaración de propósitos, que justifica su existencia. Define el área de actividad en la que compete.

Visión: es la imagen futura de lo que se quiere que sea la empresa y su posicionamiento a largo plazo. Expresa hacia dónde se quiere dirigir la empresa y dónde desea llegar. Es el principal objetivo de la organización.

Valores: son los fundamentos de la organización. Regulan el comportamiento de las personas de la organización ante cualquier situación.

La cultura empresarial: es el conjunto de creencias y valores que definen nuestra manera de actuar dentro de la organización empresarial, y en relación con el mundo que nos rodea. La cultura marcará nuestra forma de actuar ante las distintas situaciones o problemas con los que se encuentre la empresa. La cultura debe definir la dirección y debe transmitirla toda la empresa, con el fin de que todo el mundo la interiorice y la haga suya.

Resulta muy conveniente que las empresas dispongan de documentación escrita en la que se especifique la cultura empresarial, su plan estratégico y su plan de marketing. Con estas herramientas, quedarán definidos nuestros objetivos a corto y largo plazo, cómo queremos alcanzarlos y cómo queremos que sea nuestra empresa a largo plazo. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 34-53

4.4. Tipos de planeación según el plan de gestión

1. Planeación estratégica: la planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro. Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

2. Planeación táctica: consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La planeación estratégica: se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

3. Planeación Operativa: los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la

posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 54-59

4.5. Fases que conforman el plan de gestión empresarial.

Fases del control de gestión: resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del sistema de control de gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

1. Calidad y con fiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
2. Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
3. Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, entre otros.

Según Jordán (1997), "el Control de gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

Fase 0: Situación inicial

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

1. Pedidos clientes
2. Cifras de ventas
3. Tesorería a corto plazo.
4. Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas

1. Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.
2. Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).
Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión.
Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).
3. Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas

Creación y puesta en marcha de una contabilidad analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los factores críticos del éxito del negocio.

Enriquecimiento del cuadro de mando

1. Se dispone de datos contables de mayor calidad.
2. Resultados analíticos.
3. Indicadores NO financieros de los centros de responsabilidad.
4. Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo

1. Presupuestos anuales por meses.
2. Estados financieros anuales provisionales.

Integración en el cuadro de mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

Fase 4: Acciones simultaneadas

1. Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.
2. Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico como primer año del plan.
3. Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes

1. Plan estratégico mayor de 5 años.
2. Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
3. Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual). Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados. Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia. (Gestiones administrativas, 2009). Párr. 60-80.

4.6. El objetivo de la gestión empresarial y su importancia en los niveles de gestión bajo el enfoque sistemático

El objetivo de la gestión empresarial

1. Formar especialistas altamente calificados en el trabajo corporativo e institucional en las diversas áreas de la administración pública o privada, así como el dominio eficiente de las normas jurídicas en cuestión laboral, empresarial y social.
2. Comprender las tendencias macroeconómicas del mundo empresarial y financiero; desarrollar habilidades para el manejo adecuado del comportamiento Humano y finalmente analizar los estados contables que representan el estado de salud financiera de la empresa y todos los elementos fiscales.
3. Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
4. Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
5. Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.
6. Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.
7. Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos.
8. Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su diseminación efectiva.
9. Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

Análisis desde el punto de vista grupal:

Cuando la información no se gestiona bien ocurren los siguientes problemas:

1. Se crea confusión en los funcionarios, debido al exceso de información innecesaria.
2. Se dificulta el acceso a la información dentro de la organización.
3. Existe una divulgación deficiente de la información, razón por la cual no circula.
4. Sobrecarga de información.
5. No se valora la información.
6. Bajo nivel de uso y análisis de la información.
7. Inercia organizacional.
8. Divulgación y compartimentación de la información deficiente. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 81-90

4.6.1. Procesos lentos de toma de decisiones

Duplicidad de la información.

La gestión de la información se realiza en las organizaciones no sólo de manera aislada por cada individuo sino además de manera colectiva, o sea, organizacional. Niveles de gestión empresarial bajo el enfoque sistemático desde el punto de vista del sistema y su importancia.

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Según Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Visualizar como proceso de actuación dentro de la empresa.

El enfoque sistémico: Los avances tecnológicos y el ambiente social en el cual opera la empresa influye en sus necesidades y determina, en definitiva, el tipo de estructura apropiada de su organización; estos son los motivos primordiales en el enfoque sistemático y su desarrollo.

La organización está integrada por dos sub-sistemas: el proceso de la información y la toma de decisiones, y la interacción entre los mismos está perfectamente enfocada desde el punto de vista “sistemático”. Esto viene ilustrado como un rango esencial en la “Teoría Behaviourista de la Organización” de Cyert y March. Estos autores veían la organización dividida en una serie de sub-sistemas que actúan entre sí, prestando especial atención a los límites entre estos dos sub-sistemas.

La organización sistemática tiene varios sub-sistemas:- Operativos. Que tratan de alcanzar los objetivos establecidos de forma eficaz eficiente.- Coordinadores. Se refiere a pasar los objetivos a planes y procedimientos de la operación.- Estratégico. Que relacionan las actividades de la organización con su mercado o entorno inmediato.

Por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos tecnológicos (Intranet) puede reducir la dependencia del sub-sistema coordinador en lo referido a sistemas de control administrativo y planificación, creando nuevos problemas en la gestión.

Esto puede considerarse un problema entre los límites del sub-sistema operativo y el coordinador.

Hay que prepararse para afrontar las situaciones conflictivas del entorno, ya que si es capaz de enfrentarse a esos obstáculos, siendo grandes o pequeños, se podrán alcanzar las metas empresariales y así obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia y a las diversas ofertas del mercado. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 90-100

4.7. La gestión administrativa empresarial

El concepto de gestión: posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Los elementos de esta gestión son: el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de

trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, en donde se nota la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión.

El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Medios materiales y financieros: Las soluciones de gestión empresarial de Microsoft Dynamics para la gestión financiera ofrecen a sus empleados métodos para aumentar la visibilidad de los indicadores financieros y la eficacia de la gestión financiera en toda la organización, utilizando herramientas conocidas y habilidades de las que ya disponen. Microsoft Dynamics permite la implantación de una gestión financiera sólida que prepare la base para que el potencial de su empresa se convierta en realidad, a través de un crecimiento que pueda mantener y gestionar. Además, Microsoft Dynamics trabaja como el resto de herramientas que usted ya usa a diario (hojas de cálculo, gestor de correo, etc.).

Objetivos de estos medios

1. Conocer de una manera práctica las herramientas financieras, que permitirán tomar buenas decisiones económicas y financieras.
2. Comparar, con propiedad, diferentes alternativas de inversión en instituciones financieras y el mercado de capitales y las diferentes

alternativas de financiamiento existentes en el mercado, de manera que pueda elegir la más conveniente para su organización.

3. Elaborar estados financieros proyectados.
4. Analizar económica y financieramente la situación de una empresa, de manera que obtenga una herramienta de decisión ex –ante.
5. Tomar decisiones en base a la mejor combinación de rentabilidad y riesgo.
6. Calcular la rentabilidad de un proyecto de inversión desde el punto de vista económico, financiero y del accionista.

El programa de desarrollo de mandos intermedios.

¿Cómo conseguir que una organización pueda dotarse de unos mandos intermedios capaces de gestionar a las personas consiguiendo conjugar buenos resultados y fidelidad a la organización?. El primer elemento es conseguir la implicación para el desarrollo de los mandos intermedios en el comité de Dirección. A partir de ahí es necesario establecer un plan de desarrollo de habilidades para la efectiva gestión de equipos, que pueda recoger los principios desarrollados anteriormente. Dicho plan podría estructurarse de la forma siguiente:

Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual. Ya sea a partir de un clima laboral anónimo por departamentos, o a partir de entrevistas tanto a mandos intermedios como a integrantes de los equipos, para conseguir identificar los principales problemas. En este punto es clave configurar qué visión de mando intermedio es necesario definir para la organización, y a partir de qué valores corporativos y personales debe de fundarse su liderazgo. A continuación debería realizarse la definición del perfil/es ideal es de gestor de equipos.

Fase 2: Identificación de Áreas de Mejora y Objetivos de Desarrollo Personal y Profesional. En este punto es necesario definir especialmente qué personas van a participar en la organización del programa de desarrollo de habilidades.

Fase 3: Desarrollo de Habilidades. Plan de aprendizaje y desarrollo a impartir a lo largo del ejercicio, en sesiones colectivas o individuales; mediante la siguiente propuesta de acciones formativas adaptadas a las especificidades definidas en las

fases 1 y 2. El buen gestor de equipo es una persona que ha elegido serlo, pero a fin de asegurar la efectividad, no solamente es necesario su compromiso y lealtad hacia determinados valores, hacia la compañía y su equipo, sino también la implicación, y que la propia organización pueda proporcionar un programa de desarrollo de habilidades, así como los medios para dotarle de las suficientes capacidades que permitan su desarrollo efectivo. Solamente así se conseguirá dotar a la organización de verdaderos agentes propiciadores y ejecutores de los cambios a que obliga nuestro entorno.

Bueno Campos E. (1989) Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ed Pirámide. S.A, Madrid.; Díaz A. (1993), dice: “La medición del proceso de evaluación de la acción empresarial está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas”.

Los patrones de evaluación son modelos que se establecen previamente para permitir la comparación de los resultados con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones, esto pueden ser:

1. Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como por ejemplo, números de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
2. Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como por ejemplo, métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, entre otros.
3. Patrones de tiempo: consisten en comparar el tiempo de acción entre los diferentes objetivos, ejemplo; la rapidez con que se integra e personal recién

admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

4. Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos empleados en la organización, entre ellos tenemos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento. (Gestiones administrativas, 2009) Párr. 101-118

4.8. Anexo al plan de mejoramiento continuo desde el punto de vista organizacional.

La empresa está en capacidad de organizar y formular estrategias para el bienestar de la misma, esto, para buscar el cumplimiento del objetivo de mejoramiento de los procesos productivos de la compañía, así mismo los procesos de capacitación del personal.

Según Eduardo Deming (1996), esto va llevado al mejoramiento continuo de la empresa u organización, desde su óptica, determina que la productividad de la empresa va de la mano con la administración veraz y la calidad total, la cual requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Gestiones administrativas, 2009). Párr. 120-123.

4.9. El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo.

Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad. Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles.

Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.

1. Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.
2. La eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
3. La efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.
Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.
4. La eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el

adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Competitividad

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo. Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy.

La competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.

Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.

Precio (P): Medida universal.

Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.

Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.

Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

Con estas bases se puede decir que:

Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

Control

Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. (Handbook of Industrial Engineering). El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, así mismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. (Pérez Campaña, 2015) Párr. 1-14

Conclusiones

La definición de la organización como sistema, a través de las diferentes teorías de sistemas y su estructura para una buena integración de sistemas, permite a las organizaciones operar como un todo desde sus funciones, manuales, procedimientos, políticas, métodos operativos y estratégicos, valiéndose de las comunicaciones horizontal, vertical y diagonales en cada una de sus gestiones.

La explicación de la organización como sistema de aprendizaje por medio de los diferentes procesos, modelos y la gestión del conocimiento, se da por medio de una base teórica en la que las organizaciones basadas en la experiencia organizacional, de su personal y de mercado, les permite establecer modelos y sistemas para una buena gestión empresarial.

La interpretación de la finalidad y contenidos del control de gestión, apoyados con sus principales temas indicadores de gestión y gerencia, control y gestión, el proceso de control, control de gestión y características de un sistema, permite desarrollar habilidades gerenciales dependiendo del tipo de líder que las organizaciones tengan, ya que su entorno organizacional les dará las pautas en todas y cada una de sus decisiones en pro de ser efectivos o certeros en la calidad como tal.

El reconocimiento de la gestión empresarial según su campo de acción para la mejora de la misma, es muy importante en cada uno de los líderes empresariales sean estos de pequeñas, medianas o grandes empresas de bienes y servicios, ya que de ello de dependerá cumplir con la misión y visión de las empresas.

La evaluación de la organización como sistema de aprendizaje, por medio de las teorías generales de integración en un sistema, su finalidad, control y entorno en la gestión empresarial, facilitará cumplir con las metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo, utilizando sus recursos materiales, humanos y financiera de una manera eficiente y eficaz, permitiéndoles así ser más competitivos en el mercado y ser una organización con métodos, sistemas y procesos que coadyuven en cada una de las tareas de sus empleados, terminando con un buen control en cada una de las gestiones que se realicen en las organizaciones.

Bibliografía

Cruz Lezama, O. (Enero de 2009). *http://www.monografias.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos82/control-gestion-empresarial/control-gestion-empresarial2.shtml>

Daniel Zalazar, R. J. (SF). *Introducción a la administración: Paradigma en las organizaciones*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/>

Gestiones administrativas. (05 de Febrero de 2009). Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/>

GRUPO II UNESR. (19 de Febrero de 2011). *laorganizacioncomosistemaunesr*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/>

Maldonado. (Agosto de 2008). *catarina.udlap.mx*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo1.pdf

Pérez Campaña, M. (10 de Septiembre de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>