



"Contribuimos a la formación  
de capital intelectual"

# Gestión Estratégica

Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Fascículo 3, Año 2, Diciembre 2018

## LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

*MAE. Antonio Jordán Jimeno\**

### INTRODUCCIÓN

La presencia de la Gestión Empresarial en el Siglo XXI, se ha convertido en una causalidad que permite entender la incidencia del conocimiento en el desarrollo gerencial y por ende en la conducción de las organizaciones. Esta afirmación permite ratificar la relevancia del alcance e importancia de los procesos decisorios, los que se han convertido en la base del éxito empresarial y a no dudarlo en la consecución de los éxitos gerenciales y personales.

No es nuevo saber que los teóricos de la administración de empresas, después de comprender la solidez y la visión que nos proporcionó Peter Drucker, están en un proceso permanente de búsqueda de nuevos paradigmas empresariales, por lo que han concentrado su atención en los modelos de Gestión Empresarial, dando énfasis a las proyecciones estratégicas y a las operaciones integrales, como bases filosóficas de la nueva perspectiva con la que se deben conducir las organizaciones en un mundo donde priman

los mercados globalizados competitivos y la innovación tecnológica que ha tomado un rol fundamental. Las grandes economías se han trastornado ante la presencia de los países emergentes, el retorno de los actores liberales en la conducción de la política, la economía, las finanzas y la sociedad en general son un reflejo de lo que sucede en el sector empresarial.

Lo anterior, ha despertado la necesidad de profundizar algunos conceptos que deben fortalecerse para el logro de resultados. Las empresas y organizaciones, en un mundo atorado de permanentes cambios y exigencias, deben construir procesos más eficientes, enfrentar distintos niveles de riesgos, asegurar la aplicación de las competencias (provenientes del desarrollo del conocimiento) y mantener la sostenibilidad, con el objetivo de maximizar su valor y desarrollar procesos que garanticen la máxima satisfacción de clientes, beneficiarios, trabajadores, ejecutivos, socios o accionistas, entornos ecológicos y la sociedad en general; es decir asumir la responsabilidad social como una premisa de acción gerencial.

\* Ex Director IICCA

Las empresas que entendieron los alcances de la transformación empresarial para enfrentar las demandas de los mercados, están haciendo una lectura con mayor alcance de posibles acontecimientos futuros y encontraron que es imprescindible establecer y operar con indicadores reales para precisar su efectividad y eficiencia a fin de asegurar su permanencia; por tanto, debe establecer las condiciones que dan continuidad y vinculación a los factores claves de éxito actuantes dentro de las empresas y organizaciones, así como de las variables y competencias que demandan los entornos, a los que las organizaciones empresariales tienen que adaptarse o anticiparse para agregar valor.

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

En el campo de la ciencia administrativa, la evolución de los instrumentos para la gestión de las empresas y organizaciones ha alcanzado nuevos niveles de aplicación teórica y práctica, los que mediante determinadas estructuras o modos de relacionamiento encontraron formas de mostrar cómo se deben administrar las unidades de negocio generadoras de valor. Es en este entendido, surge la Gestión Empresarial como una aplicación apoyada en las funciones básicas de la administración como son planificar, organizar, dirigir y controlar. Da prioridad al logro de los objetivos definidos con indicadores, desarrolla los procesos con énfasis en la toma de decisiones, utiliza los recursos disponibles priorizando el

conocimiento y conduce su accionar hacia el logro de resultados medibles. Se constituye en un modelo de gestión emergente sustentada en la integración de los componentes bajo un enfoque sistémico y una proyección de largo plazo, bajo un enfoque estratégico.

El concepto gestión de origen europeo, según el Diccionario de la Real Academia Española, “es la acción y efecto de gestionar”, es decir, “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

El belga Paul de Bruyne dice: “desde la perspectiva administrativa la gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos (...)”; por su parte R. Pallu de la Barriere, afirma que “la gestión de un empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa”. En esta misma línea se ubica Michael Godet, para quien “la gestión debe estar siempre al servicio de la una estrategia y diferencia la planificación estratégica, orientada por los objetivos de largo plazo, de la planificación operativa, orientada por los objetivos de corto plazo”. Los autores continúan indicando que “otras teorías y concepciones, bajo la inevitable influencia de los modelos japoneses consideran a la gestión como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de

la organización”. Los autores franceses Aubert y Gaulejac afirman que “gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad”.

Pacheco, Castañeda y Caisedo (2004) indican que “la gestión se convierte en un ‘sistema sociomental’, en una encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico”; a decir de Aubert y Gaulejac, la gestión como sistema se erige en “uno de los elementos característicos de nuestra sociedad. Si el control y la disciplina fueron los fundamentos de la sociedad industrial, la gestión lo es de la sociedad posmoderna”. Bajo esta amplia perspectiva indican a su vez que “la gestión empresarial no se agota en la coordinación y la administración de una empresa dados unos objetivos de producción y competencia, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización”.

Con todas las referencias conceptuales mencionadas, es preciso entender a la Gestión Empresarial como un modelo de conducción que vincula objetivos, procesos, acciones, decisiones y resultados que interactúan en una organización, vista como un todo integrado

dentro de un proceso de tiempo determinado. La Gestión Empresarial incorpora para sí al proceso administrativo y al proceso funcional, utiliza el sistema de información como soporte para la toma de decisiones, prioriza la definición de objetivos con sus respectivos indicadores de cumplimiento, identifica los procesos clave, las variables competitivas y sus factores críticos de éxito, busca el logro permanente de resultados que permitan una medición objetiva y oportuna para lo que utiliza índices y considera indispensable la presencia de un conductor, un agente de cambio y transformación, un líder, un gerente estratega responsable de encaminar los esfuerzos de los equipos de trabajo para fortalecer la integración y la visión estratégica.

De todo lo anterior se concluye que “**la Gestión Empresarial debe entenderse como un proceso administrativo que enfatiza en la planificación, la ejecución y el control**”, responde al propósito de la organización (misión) y a los objetivos vinculados a esta, desarrolla procesos en procura de una mejora continua, enfatiza en la toma de decisiones, muestra los resultados que se obtienen y los pone a disposición del control para su comparación con los objetivos, establece el grado de desempeño y el nexos con la retroalimentación. Para esto utiliza los canales de información que permiten relacionar los componentes y completar la estructura del modelo.

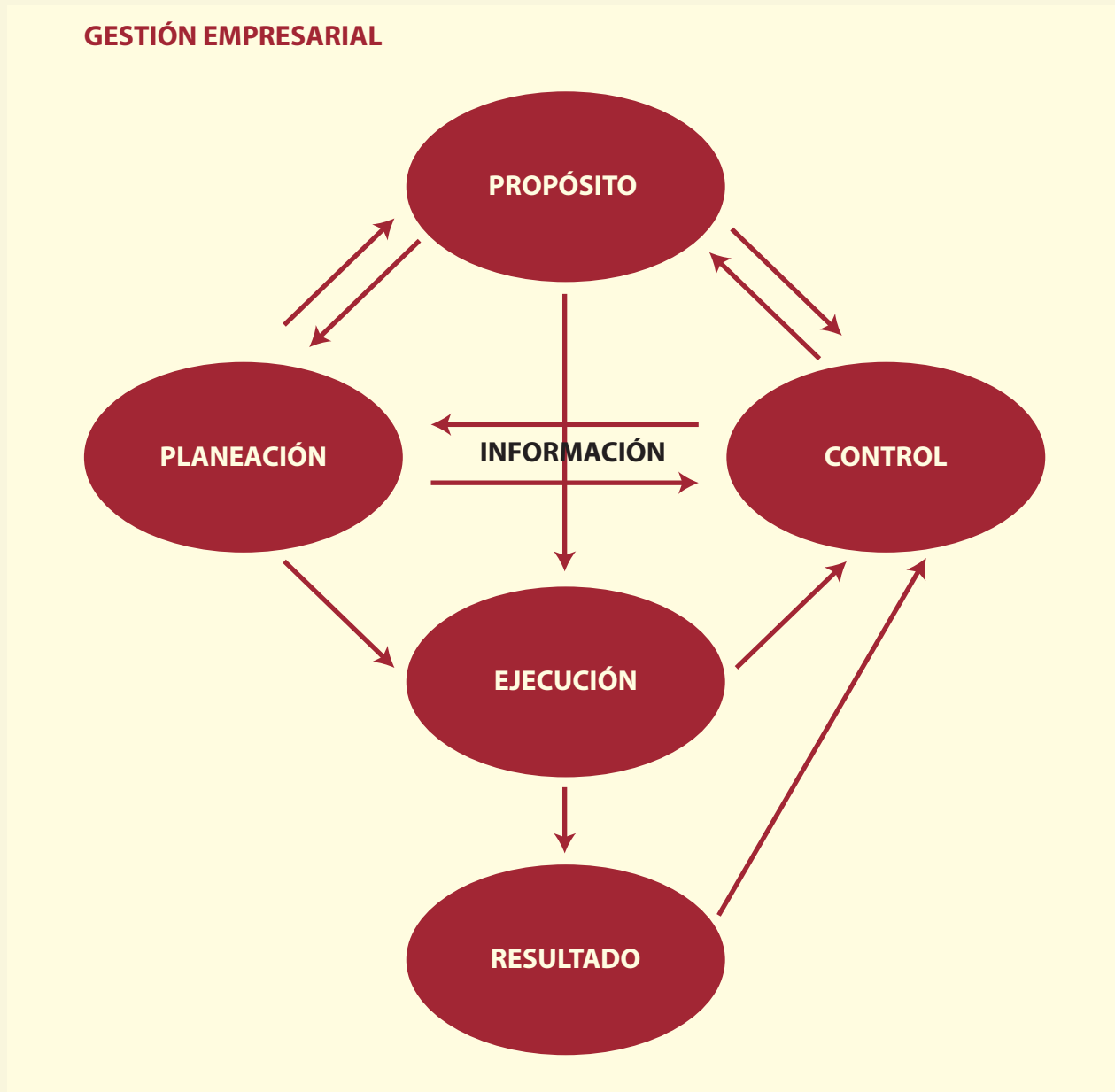


Gráfico 1.

Fuente: Elaboración propia basada en el marco conceptual.

**PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

La Gestión Empresarial en toda organización social se constituye entonces en un proceso esencial para el desarrollo de actividades y logro de resultados, lo que nos induce a explicar su funcionamiento y destacar las variables que deben considerarse en su accionar, por lo

que describiremos la secuencia del proceso y mostraremos un esquema del mismo.

Dentro de la Gestión Empresarial la planificación se encarga de formular el plan estratégico y los planes operativos de cada gestión, para ello realiza un diagnóstico, establece las estrategias y las políticas de la

empresa, define los objetivos estratégico y de gestión con sus respectivos indicadores, asigna los responsables, los plazos de ejecución, los recursos necesarios, los cuantifica y formula el presupuesto anual. Este presupuesto es de carácter financiero pues estima los ingresos y los egresos reales que la empresa recibirá y utilizará, en el se reflejan todas las decisiones anticipadas, las normas de funcionamiento, las variables estándar y los supuestos. El presupuesto puede formularse de manera referencial para el largo plazo, compatibilizando con lo establecido en el plan estratégico, de manera tal que permita

contar con una proyección futura razonable. Muchos autores consideran que el verdadero plan de una empresa es el presupuesto como la expresión cuantitativa de la planificación.

La ejecución tiene a su vez como esencia el desarrollo de los procesos funcionales claves, el de producción, el comercial, el administrativo, el financiero y otros que la empresa considere vitales para su funcionamiento, lo que nos da el marco de referencia de las actividades y operaciones propias de cada organización, con particular énfasis en la calidad a través de estándares. Estos procesos destacan por la importancia



Gráfico 2.

Fuente: Elaboración propia basada en el marco conceptual.

de la cadena de valor y la agregación de este, generan los datos para constituir el sistema de información y dan lugar al empoderamiento del más importante de los procesos gerenciales, el proceso de toma de decisiones. Este proceso que está en todas las etapas de la Gestión Empresarial hace que participen todos los miembros de la organización en función a su grado de autoridad y responsabilidad, por lo que puede decirse que es transversal a los otros procesos de la empresa. No hay un sólo puesto, por ende un trabajador, que no tome decisiones en las empresas y organizaciones.

En esta etapa se da vida a la organización. Integración de recursos, partes componentes, actividades, operaciones, información, equipos de trabajo, estilo de dirección y cultura organizacional se transparentan y permiten cumplir los principios empresariales y a su vez incorporar teorías, modelos, instrumentos y otras disciplinas en el “saber hacer” de las empresas y organizaciones. Es acá donde la ciencia administrativa muestra su potencial y se aprecia el pragmatismo de los administradores de empresas con acciones y logros específicos, con los que contribuyen al posicionamiento, crecimiento, desarrollo e impacto que deben generar las empresas mediante su ciclo de vida, contribuyendo de este modo a los cambios que se producen en la sociedad.

En la ejecución se toman algunos elementos que destacan y deben ser desarrollados y cumplidos, la estrategia

empresarial que marca los lineamientos para la acción empresarial; la productividad que asegura la efectividad del trabajo; la competitividad que destaca la diferenciación con otras empresas; la logística que asegura el aprovisionamiento y la distribución; la innovación y creatividad que permiten hacer cosas nuevas de mejor manera; el cambio tecnológico que busca nuevos métodos para la actuación y la ética que considera los valores y principios morales en el accionar integral de las organizaciones y empresas.

El control por su parte, es el proceso que establece el uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos. Se hace efectivo mediante la comparación entre lo ejecutado con lo planificado. Lo hace relacionando los resultados logrados con los objetivos definidos mediante índices de gestión que permiten una medición objetiva por cuanto esta es cuantitativa para el corto plazo; de esta manera se establecen desviaciones y adoptan medidas correctivas que mantengan el desarrollo de las actividades dentro de los rangos y límites establecidos. Esto implica ajustar los planes futuros de corto plazo y si fuera necesario también incidir sobre los estratégicos. Los autores Pacheco et al. (2004) afirman que “por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas” (p.11).

El control de gestión se constituye en el instrumento preciso para explicar el funcionamiento de esta etapa del proceso;

Pacheco et al. (2014) indican que el “Control de Gestión es un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numéricos, que realiza un reflexión sistemática sobre unos factores claves de desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse”. Continúan diciendo que “el Control de Gestión como un sistema integral de evaluación se entenderá mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular” (p.45).

Los autores Kaplan y Norton (2016) establecen que “el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento (...) contiene una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada” (pp.45, 46).

El control de gestión se ejercita cumpliendo dos etapas continuas e integrales, la primera corresponde al monitoreo estratégico o supervisión y la segunda a la evaluación estratégica. La primera permitirá medir periódicamente la ejecución del plan operativo e incorporar los ajustes que se requieren a

fin de adaptarse en forma oportuna y de ser necesario anticipada a los cambios y desafíos que se generan internamente y en el entorno. La segunda será resultante de la verificación y el análisis de los resultados acumulados en cada gestión, los que se comparan con los objetivos definidos, permitiendo aprender y retroalimentar los planes futuros. Su alcance trasciende la gestión y permite la continuidad y proyección de la empresa, destacando que el monitoreo estratégico tiene como objetivo general “realizar un seguimiento permanente sobre el desarrollo de las actividades organizacionales, así como establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo con base a indicadores de desempeño previamente establecidos” (Serna Gómez, 2003, pp. 327 a 329).

Por su parte, la evaluación estratégica que se realiza al finalizar cada gestión, consiste en conocer los resultados finales y compararlos con los objetivos para establecer su grado de cumplimiento y si corresponde determinar las desviaciones y las causas de las mismas. Cumplida esta parte, se deben establecer las recomendaciones y ajustes que pueden referirse a los planes de largo y corto plazo y ampliarse a procesos, actividades, operaciones e incluso a los componentes del control.

A este respecto los autores que se tomaron como referencia principal en el desarrollo del tema complementan estas dos etapas utilizando los siguientes criterios:

A pesar de que los controles de verificación y los controles para el aprendizaje tienen una estructura similar, guardan entre sí diferencias profundas. Los primeros se realizan introduciendo una acción correctiva, buscando que la actuación se ajuste ciegamente a lo planeado. Los segundos investigan las causas de las desviaciones; identifican diversas alternativas de acción; mantienen un registro histórico, que posibilita una visión evolutiva de los resultados, y convierten la planeación en objeto de crítica mediante la confrontación de sus premisas y sus criterios de actuación, con los hechos observados durante la ejecución. El propósito del control para el aprendizaje no es solamente la acción correctiva, sino la búsqueda del conocimiento con base a la experiencia institucional. (Pacheco et al., 2004, p. 41)

Por su parte, los autores Mallo y Merlo (2000) establecen que el “sistema de control de gestión activo o proactivo es aquel que colabora al buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales” (p.19), según se muestra a continuación:

1. Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la empresa en relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.
3. Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
4. Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.
5. Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos y los de los valores reales. Es decir los resultados logrados.
6. Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que dan lugar a su correcta interpretación y, en su caso, a la adscripción de responsabilidades.
7. Toma de decisiones correctoras de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Finalmente, si consideramos que las empresas y organizaciones funcionan realizando operaciones y actividades, combinando recursos escasos para satisfacer necesidades de las personas (clientes), donde destacan la división del trabajo, la especialización, las economías de escala, la productividad, la competitividad y



el cumplimiento de normas, procesos y procedimientos los que se combinan con base a planes y en función a ellos se toman decisiones respetando las disposiciones gubernamentales y del entorno; corresponde por lo menos referirse a los mecanismos necesarios para fortalecer el desenvolvimiento del proceso de Gestión Empresarial, para lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se considera a la planificación y el control como elementos interconectados, donde la primera da el marco de referencia sobre los grandes lineamientos de la organización y el segundo toma esto como punto de partida para realizar el análisis. A su vez la primera establece estándares de desempeño, programas de acción y lo refleja en el presupuesto y el segundo usa lo establecido para la comparación con lo ejecutado.
2. La toma de decisiones es la más importante de las funciones gerenciales y por tanto de gestión, debido a que este último concepto representa la integridad de los acontecimientos en las organizaciones y en sus entornos.
3. Las decisiones que se someten al control permanente y los resultados que son la consecuencia de los procesos, son estudiados por el control que califica el desempeño y retroalimenta a la planificación, a la ejecución, al control y por ende a las propias decisiones.

## CONCLUSIÓN

Corresponde concluir indicando que la Gestión Empresarial se desenvuelve en el marco de un proceso integral y estratégico como fundamento filosófico. Es un proceso integral apoyado en la teoría de sistemas que enfatiza la relación entre partes orientadas al logro de objetivos comunes y el proceso estratégico que destaca la visión futura de la organización para el largo plazo, buscando la sostenibilidad mediante el crecimiento, desarrollo e impacto.

La Gestión Empresarial al ser un proceso integral y estratégico, requiere ser implementado en empresas u organizaciones que quieren romper los paradigmas del pasado y enfrentar los desafíos del futuro; para ello es necesario encarar su funcionamiento mediante los instrumentos que proporciona la ciencia administrativa, donde destaca la nueva forma de conducir los procesos, enfatizando en el logro de resultados.

La tendencia en las organizaciones del Siglo XXI está dirigida a profundizar en la Gestión Empresarial con un enfoque basado en resultados medibles y en el cumplimiento de los principios empresariales tradicionales. Debe permitir el desarrollo de ventajas competitivas para enfrentar las exigencias de los mercados y buscar la especialización de sus cuadros de trabajadores asegurando la agregación de valor y orientando su accionar hacia una visión de futuro.

La Gestión Empresarial para encarar su nuevo accionar requiere establecer un modelo organizacional, identificar premisas de actuación y comportamiento, formalizar un enfoque de conducción que haga de la función gerencial la más relevante en el desarrollo del proceso de gestión. El conductor deberá ser un gerente estratega que se adecue a esta nueva forma de proyectar el proceso de Gestión Empresarial y para ello deberá tener características de liderazgo, innovación, creatividad, negociación, responsabilidad social y ética profesional.

#### **REFERENCIAS**

- Kaplan Robert S., Norton David P. (Reedición 2009). El Cuadro de Mando Integral. Bogotá, Colombia: Primera Edición Paidós Empresa 2016.
- Mallo Carlos, Merlo José. (1999). Control de Gestión y Control Presupuestario. Madrid, España: McGRAW HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA,S.S.U.
- Pacheco Juan Carlos, Catañeda Widberto y Caicedo Carlos Hernán (2004). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, D.C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Serna Gómez Humberto. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá, D.C. Colombia: 3R EDITORES Octava Edición.