

GESTIÓN INTEGRADA DE ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CONSULTORAS

ISRAEL BARRUTIA BARRETO

PEDRO GETULIO VILLAVICENCIO GUARDIA

JUAN ROBERTO CHÁVEZ NAVARRO



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



Gestión integrada de
administración y la toma
de decisiones en empresas
consultoras

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Israel Barrutia Barreto

[israelbarrutia05@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-5728-0651>]

Doctor en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; Maestro en Administración y Dirección de empresas por la Universidad Alas Peruanas; Licenciado en Administración de Cooperativas por la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Pedro Getulio Villavicencio Guardia

[pedro.gvg61@outlook.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-4640-6711>]

Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; Maestro en Ciencias con mención en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería, Doctor en Economía por la Universidad Nacional Federico Villarreal; Abogado por la Universidad Privada Huánuco.

Juan Roberto Chávez Navarro

[jr.chavez.navarro68@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-0187-6165>]

Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad Alas Peruanas; Maestro en Administración por la Universidad Alas Peruanas; Licenciado en Administración por la Universidad San Luis Gonzaga.

Gestión integrada de
administración y la toma
de decisiones en empresas
consultoras

Israel Barrutia Barreto

Pedro Getulio Villavicencio Guardia

Juan Roberto Chávez Navarro

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-53724-5-0

- © Israel Barrutia Barreto/Pedro Getulio Villavicencio Guardia/
Juan Roberto Chávez Navarro, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
pbx: (571) 703-6396, fax (571) 323 2181
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	15
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
Investigaciones precedentes sobre la administración	17
I. Características de la Administración	19
II. Importancia de la Administración	19
III. La consultoría dentro de la Administración	20
A. Características de las empresas consultoras	22
B. Categorías de consultores empresariales	22
C. Beneficios que traen las empresas consultoras	23
IV. El rol de la gestión administrativa y la toma de decisiones en las organizaciones	24
V. Antecedentes sobre la gestión integrada administrativa y la toma de decisiones en las empresas consultoras	27
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
Evolución histórica de la gestión administrativa	31
I. Nociones de Gestión en las organizaciones	32
II. Teorías de Gestión	35
A. Teorías clásicas	35
B. Teoría de la acción administrativa	35
C. Teoría de la organización racional del trabajo	35
D. Teoría de la organización burocrática	36
E. Teoría del comportamiento	36
F. Teoría de las relaciones humanas o escuela humanista	36
G. Teoría de sistema	37
III. Teoría de las limitaciones y de la excelencia	37
IV. Teoría general de sistemas	38
A. Teoría contemporánea	38
B. Teoría de la organización contingente	38
V. Niveles de Gestión Estratégica	38
VI. Gestión táctica	39
VII. Gestión operativa	39
VIII. La Gestión como visión estratégica	39
A. Control de la Estrategia	40
B. Tableros de gestión	40
C. Dirección por objetivos	40
D. Control de Gestión Estratégico	43
E. La Planificación Estratégica	44
IX. Gestión Integrada de Administración	45

A.	Procesos de Gestión Integral	47
X.	Manual de gestión integrada	47
XI.	Política integrada de gestión	47
A.	Características de la Gestión Integral	48
B.	Instrumentos de gestión integrada	48
XII.	Construcción del proceso de cuadro de mando integral	49
XIII.	Componentes del Balanced Scorecard	50

CAPÍTULO TERCERO

Gestión administrativa: una metodología estratégica		51
I.	Planificación	52
A.	Tipos de Planificación	52
1.	Planificación Estratégica	52
2.	Planificación Integral	53
3.	Planificación Operativa	54
4.	Planificación Táctica	55
B.	Reducción de costos	56
C.	Riesgo	56
II.	Toma de Decisiones	59
A.	Elementos de Toma de Decisiones	59
B.	Errores más frecuentes en la toma de decisiones	61
C.	Proceso de toma de decisiones	62
D.	Fases de Toma de Decisiones	63
E.	Tipos de Decisiones	63
F.	Bases para la toma de decisiones	64
1.	Hechos	65
2.	Experiencia	65
3.	Intuición	65
4.	Autoridad	66
G.	Etapas para la toma de decisiones	66
1.	La decisión del problema	66
2.	Análisis del problema	66
3.	Las soluciones alternativas	67
4.	La mejor solución	67
5.	La decisión efectiva	68
H.	Toma de Decisiones Gerencial	69
III.	Decisiones condicionadas	70

CAPÍTULO CUARTO

Gestión integrada y toma de decisiones en empresas consultoras de Lima Metropolitana		71
I.	Población y muestra	72

II. Tipo, nivel, método y diseño de investigación	73
III. Técnicas	73
IV. Instrumentos	73
V. Procesamiento de Datos	73
VI. Instrumento de análisis	74
VII. Confiabilidad del Instrumento	74
VIII. Objetivo general	74
IX. Objetivos Específicos	75
X. Presentación de resultados	75
X. Prueba de Hipótesis Específicas	116
XI. Discusión de Resultados	120

CAPÍTULO QUINTO

De la gestión administrativa a la toma de decisiones: visiones y perspectivas	127
--	-----

BIBLIOGRAFÍA	131
---------------------	-----

Índice de tablas

TABLA 1:	Estadística de Fiabilidad sobre el instrumento	74
TABLA 2:	Relación de empresas consultoras	75
TABLA 3:	Consultoría aumenta valor en forma continua	76
TABLA 4:	Crecimiento en las ventas de la consultoría	77
TABLA 5:	Observa un crecimiento en la rentabilidad de la empresa	78
TABLA 6:	Frecuencia de nuevos clientes estratégicos	79
TABLA 7:	Fideliza a sus clientes estratégicos	80
TABLA 8:	La consultoría percibida como un proveedor de servicios global	81
TABLA 9:	Relaciones institucionales con los clientes	82
TABLA 10:	Consultora percibida como excelente proveedor de servicios	83
TABLA 11:	Aprovecha mercados nuevos o “Green Fields Projects”	84
TABLA 12:	Realiza análisis de mercado periódicos	85
TABLA 13:	Busca que su consultoría se mantenga vigente en el mercado	86
TABLA 14:	Mantiene buena relación con sus proveedores	87
TABLA 15:	Optimiza y racionaliza sus operaciones	88
TABLA 16:	Adecua estratégicamente la estructura de su consultoría	89
TABLA 17:	Desarrolla competencias estratégicas	90
TABLA 18:	Realiza una gestión de compromisos	91
TABLA 19:	Mantiene una buena imagen de su consultoría	92
TABLA 20:	Tiene en su consultoría la capacidad de hacer investigación	93
TABLA 21:	Potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información	94
TABLA 22:	Trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría	95
TABLA 23:	Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada	96
TABLA 24:	Analiza las directrices organizacionales	97
TABLA 25:	Sigue un modelo de toma de decisiones	98
TABLA 26:	Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan	99
TABLA 27:	Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento	100
TABLA 28:	Suele tomar decisiones sin la consulta del personal	101
TABLA 29:	Permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones	102
TABLA 30:	Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría	103
TABLA 31:	Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales	104

TABLA 32:	Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto	105
TABLA 33:	Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización	106
TABLA 34:	Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas	107
TABLA 35:	Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas	108
TABLA 36:	Estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada	109
TABLA 37:	Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado	110
TABLA 38:	Permite la participación activa del personal	111
TABLA 39:	Evalúa las alternativas para realizar las correcciones	112
TABLA 40:	Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones	113
TABLA 41:	Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal	114
TABLA 42:	Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información	115
TABLA 43:	Coefficiente de correlación de Spearman	117
TABLA 44:	Coefficiente de correlación de Spearman	118
TABLA 45:	Coefficiente de correlación de Spearman	119
TABLA 46:	Coefficiente de correlación de Spearman	120

Índice de figuras

GRÁFICO 1:	Consultoría aumenta valor en forma continua	77
GRÁFICO 2:	Crecimiento en las ventas de la consultoría	78
GRÁFICO 3:	Crecimiento en la rentabilidad de la empresa.	79
GRÁFICO 4:	Frecuencia nuevos clientes estratégicos.	80
GRÁFICO 5:	Fideliza a sus clientes estratégicos	81
GRÁFICO 6:	La consultoría percibida como un proveedor de servicios global	82
GRÁFICO 7:	Relaciones institucionales con los clientes	83
GRÁFICO 8:	Consultora percibida como excelente proveedor de servicios	84
GRÁFICO 9:	Aprovecha mercados nuevos o “Green Fields Projects”	85
GRÁFICO 10:	Realiza análisis de mercado periódicos	86
GRÁFICO 11:	Busca que su consultoría se mantenga vigente en el mercado	87
GRÁFICO 12:	Mantiene buena relación con sus proveedores	88
GRÁFICO 13:	Optimiza y racionaliza sus operaciones	89
GRÁFICO 14:	Adecua estratégicamente la estructura de su consultoría	90
GRÁFICO 15:	Desarrolla competencias estratégicas	91
GRÁFICO 16:	Realiza una gestión de compromisos	92
GRÁFICO 17:	Mantiene una buena imagen de su consultoría	93
GRÁFICO 18:	Tiene en su consultoría la capacidad de hacer investigación	94
GRÁFICO 19:	Potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información	95
GRÁFICO 20:	Trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría	96
GRÁFICO 21:	Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada	97
GRÁFICO 22:	Analiza las directrices organizacionales	98
GRÁFICO 23:	Sigue un modelo de toma de decisiones	99
GRÁFICO 24:	Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan	100
GRÁFICO 25:	Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento	101
GRÁFICO 26:	Suele tomar decisiones sin la consulta del personal	102
GRÁFICO 27:	Permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones	103
GRÁFICO 28:	Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría	104
GRÁFICO 29:	Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales	105

GRÁFICO 30:	Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto	106
GRÁFICO 31:	Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización	107
GRÁFICO 32:	Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas	108
GRÁFICO 33:	Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas	109
GRÁFICO 34:	Estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada	110
GRÁFICO 35:	Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado	111
GRÁFICO 36:	Permite la participación activa del personal	112
GRÁFICO 37:	Evalúa las alternativas para realizar las correcciones	113
GRÁFICO 38:	Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones	114
GRÁFICO 39:	Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal	115
GRÁFICO 40:	Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información	116

Introducción

En las últimas décadas, la sociedad ha vivido inmensos y constantes cambios de paradigmas, así como el progreso precipitado del avance tecnológico. Las organizaciones y sus integrantes son inducidos al desarrollo de procesos gerenciales que generen formas que propicien una mejor gestión empresarial. Del mismo modo, las organizaciones se han dedicado a privilegiar áreas singulares del trabajo, con el propósito de optimizar el servicio al cliente, la perspectiva del trabajo grupal, el perfeccionamiento de la creatividad, el autoconocimiento, pero sobre todo un enfoque sistémico de la organización. Aparece entonces el interés por conocer la gestión integral de las organizaciones para la adecuada toma de decisiones, que podrá diferenciar una empresa de otras y las hará más competitivas.

La gestión administrativa es un procedimiento empleado para desarrollar los procesos gerenciales en las organizaciones actuales de manera eficiente y eficaz, convirtiéndose en muchos casos en una metodología organizacional, debido a que permite las labores integradas lo que facilita el logro de objetivos de las estructuras organizativas. Resulta sustancial la combinación de la gestión con la toma de decisiones, pues al complementarse estos procesos se garantiza el cumplimiento de propósitos, además de permitir la solución de inconvenientes de la organización.

En este sentido, se presenta la *gestión integrada de la administración en empresas consultoras* como un aporte a las organizaciones, en aras de la creatividad y el trabajo grupal consensuado que la caracteriza.

CAPÍTULO PRIMERO**Investigaciones precedentes sobre la
administración**

En los momentos actuales, las estructuras organizativas y las grandes instituciones presentan constantes cambios debido a la necesidad de poder adaptarse, desarrollarse y buscar excelencia y calidad empresarial que le permita crecer a nivel laboral, económico, político y social. Por consiguiente, la sociedad ha encontrado, desde el surgimiento de las grandes disciplinas y de la tecnología, que existen herramientas que poseen la capacidad y la habilidad de abrir nuevos caminos, nuevas posibilidades y nuevas estrategias para que una organización pueda progresar y ascender de manera profesional; también estas herramientas suelen adaptarse y actualizarse sin cesar debido a los cambios constantes que ocurren en el mundo, en la tecnología y en las corrientes disciplinarias.

Una de las herramientas de trabajo que se ha aplicado hace poco dentro de las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas es la administración. Según CHIAVENATO, citado por SERGIO TORRES VALDIVIESO y ANDRÉS HERNÁN MEJÍA, la administración es el “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia

y eficacia”¹. De esta manera se considera que la administración, como ciencia social y tecnológica, ha determinado procedimientos, propuestas y estrategias que sirven para minimizar los problemas que acontecen en una empresa para así potenciar nuevas metas y oportunidades de emprendimiento empresarial. Así mismo, se ha establecido que la administración es una de las herramientas humanas y profesionales más importante para el desarrollo de una empresa debido a que se encarga de estructurar y manejar tanto el trabajo individual como el colectivo con el propósito de dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos. RAMÍREZ CÓRDOBA y RAMÍREZ, citados por ANDREA ESTEFANÍA VILLACIS RAMÍREZ *et al.*, establecen que la administración:

Toma importancia con el desarrollo industrial y hoy más que nunca con los retos que presentan las tendencias mundiales de mercados abiertos, fortalecimiento de la iniciativa privada, internacionalización de la economía, descentralización del Estado, etc. Dirigir, racionalizar y controlar los procesos industriales y las organizaciones requiere de investigadores, de teóricos y de practicantes de la Administración a fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia en la producción de bienes y en la prestación de servicios².

Por consiguiente, es imperativo acotar que el pilar fundamental que integra la administración es la organización como tal, definida ésta como un ente social de servicio y/o producción conformada por una diversidad de personas de diferentes áreas que aportan conocimientos, bienes, técnicas y servicio laboral para elaborar y desarrollar productividad que beneficie a la sociedad, siempre tomando en cuenta las leyes y los reglamentos que constituye el país donde se encuentran.

- 1 SERGIO TORRES VALDIVIESO y ANDRÉS HERNÁN MEJÍA. “Una visión contemporánea del concepto de Administración: Revisión del contexto colombiano”, en *Cuadernos de Administración*, Bogotá D. C., vol. 19, n.º 32, 2006, pp. 111 a 133, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>], p. 118.
- 2 ANDREA ESTEFANÍA VILLACIS RAMÍREZ, SANDRA ELIZABETH PRADO LEÓN, JOSÉ ARMANDO CEDEÑO ÁVILA y LISETH LEONILA MORALES ORTIZ. “Administración, una herramienta de la planificación”, *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, vol. 2, n.º 1, 2018, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6732913.pdf>], p. 741.

I. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- Es universal: Se ubica donde se encuentre un organismo social debido a que en la administración siempre debe determinarse un sistema de coordinación de medios. Por consiguiente, la administración se puede dar en la política, en la religión, en los ministerios, en el ejército, en una empresa, etc.
- Es específico: Además de que la administración siempre está integrada con otras áreas diversas, este fenómeno se caracteriza por ser concreta y distinta de los demás; esto quiere decir, que una empresa puede tener grandes ingenieros, pero pésimos administradores o viceversa.
- Es único y temporal: A pesar de que la administración tenga distintas fases, etapas y elementos y presente constantes cambios, es un fenómeno único y, por lo tanto, demuestra la mayoría de estos procesos en menor o mayor grado dentro del desarrollo de una empresa. Por consiguiente, una empresa que haga planes no deja de controlar, mandar, estructurar y organizar.
- Es jerárquico: La administración está integrada por todos aquellos que tienen la modalidad de jefes dentro de un organismo social, es decir, que desde el director general hasta el empleado de limpieza de una empresa conforman un cuerpo administrativo.

II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, una de las formas administrativas más común y sencilla es la del hogar y la más compleja es la pública. Sin embargo, no solo se originó con la humanidad, sino que es de carácter universal, permitiendo su integración en todos los ámbitos profesionales y geográficos. Por consiguiente, se establece que la administración es importante debido a su participación efectiva y eficiente dentro de los esfuerzos humanos permitiendo la mejora del personal, de la economía, de los materiales, de los equipos y de las relaciones humanas en una empresa. Al mismo tiempo, está pendiente de los constantes cambios que se presentan dentro de la estructura organizacional con el objetivo de proponer nuevos métodos y nuevas estrategias creativas para su resolución. BRECH, citado por ADRIANA MARGARITA CASTRILLÓN ORTEGA, establece que la administración es “un proceso social que

lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”³.

Por lo tanto, las condiciones que se establecen en una empresa y la necesidad de tener una convivencia y una mejor labor de equipo ameritan que se establezca una adecuada y eficaz aplicación de esta corriente disciplinaria que después se verá reflejada en el desarrollo, en el crecimiento y en la productividad que se den en una empresa. Se puede concluir que la administración es importante porque atribuye ventajas para el beneficio y permanencia de cualquier empresa, como pueden ser:

- Aplicable a cualquier tipo de organización.
- Promueve el éxito de una corporación.
- Eleva la productividad.
- Promueve y orienta el desarrollo.
- Incentiva la competencia entre pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Hace óptimo empleo de los recursos materiales, laborales y humanos con los que cuenta la organización.
- Propicia el máximo rendimiento y la permanencia de la empresa dentro del mercado laboral
- Simplifica el trabajo de manera rápida, a corto plazo y bajo costo.

III. LA CONSULTORÍA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

La definición de consultoría en el ámbito administrativo es muy amplia, debido a la gran magnitud de características y responsabilidades que tiene para la organización y estructura de un plan de negocio en aquellas empresas tanto del sector privado como del público. Este concepto se remonta a los años 1930 cuando el psicólogo social KURT LEWIN lo tomó como base para su investigación en la Universidad de Iowa y del Instituto de Tecnología de Massachusetts sobre el cambio organizacional aplicando teorías y modelos. Más adelante, en 1947 se

3 ADRIANA MARGARITA CASTRILLÓN ORTEGA. *Fundamentos generales de administración*, Medellín, Centro Editorial Esumer, 2014, disponible en [<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/500/fundamentos-generales-de-administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>], p. 13.

fundó el Instituto Nacional de Laboratorios de Capacitación en Maine – EE. UU., que se especializa en el entrenamiento de consultores en todas las áreas y disciplinas teniendo como base los procesos teóricos y prácticos.

En los años 1960, los investigadores R. BLAKE, W. BENNIS y E. HUSE se encargaron de difundir y desarrollar los conceptos y los modelos de un Desarrollo Organizacional –DO– válidos y aplicables para una consultoría. A raíz de esto y con el surgimiento de la tecnología y nuevas corrientes laborales, es que ocurre una formalidad y un fortalecimiento de la consultoría dentro de todos los ámbitos académicos y laborales incorporándolo en temas de negocio, finanzas, administración, planeación, calidad, entre otros.

Por consiguiente, los procesos y las actividades de una consultoría en la actualidad desempeña un papel fundamental en las empresas a nivel mundial, independiente de su política y de su economía, originando así las empresas consultoras o la consultoría empresarial, que se caracterizan por tener asesores que sirven de guía a todas las gerencias y las administraciones de los sectores públicos y privados para poder solventar y resolver todos los problemas, al mismo tiempo, que generan cambios fundamentales en la distribución de la organización.

RAFAEL DAVID RINCÓN BERMÚDEZ, en sus investigaciones sobre la consultoría empresarial argumenta que:

En la actualidad la consultoría es tema central de diversos congresos internacionales y cada vez más se promueve en las universidades el desarrollo de las habilidades de consultoría entre los profesores y estudiantes, motivado fundamentalmente por la importancia creciente de los servicios de consultoría, las diferencias sustanciales existentes en el enfoque y ejecución entre la consultoría y la práctica gerencial, y la falta de programas formales para adiestrar nuevos consultores⁴.

4 RAFAEL DAVID RINCÓN BERMÚDEZ. “La consultoría de empresas en perspectiva”, *Revista Universidad EAFIT*, vol. 32, n.º 101, 2012, pp. 71 a 85, disponible en [<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215/1102>], p. 71.

De esta manera, se fundamenta que la consultoría es un pilar importante tanto en corrientes disciplinarias (psicología, educación, finanzas, entre otras), como en la administración empresarial, debido a que su principal objetivo es elaborar, diseñar y difundir nuevas y adelantadas técnicas, métodos y sistema de dirección para elevar la eficiencia, eficacia y la competitividad de una empresa.

A. Características de las empresas consultoras

- Sirve como guía para ayudar a la empresa a solventar sus propios problemas y a establecer cambios significativos dentro de su estructura.
- Proporciona conocimientos técnicos al cliente estudiando a la empresa y suministrando información sobre y para ella.
- Capacita a todo el personal para que se adapte a un nuevo sistema y a nuevas técnicas.
- Transmite los métodos, valores y enfoques propios de una consultoría con el fin de que la empresa pueda hacer hincapié y modificar sus propios problemas.
- Es del todo independiente permitiendo la imparcialidad y objetividad en todo lo referente a la empresa.
- Brinda asesoría y consejo cuando la empresa lo amerite.
- Busca soluciones que sean concretas y factibles, más no resultan ser milagrosas.
- Es independiente en el ámbito financiero, administrativo, político y emocional.

B. Categorías de consultores empresariales

Un consultor empresarial se caracteriza por tener conocimientos, experiencias y habilidades que le sirven para reconocer aquellos elementos y aquellas condiciones en las que se puede encontrar una empresa para así elaborar una estructura de ideas y estrategias que se relacionan con los deseos y el grado de intervención que amerita la empresa que contrató dichos servicios. De esta manera, las empresas consultoras tienen dos tipos de consultores:

1. Consultor junior: Son todos aquellos consultores que tienen menos de diez años de experiencia en el manejo de resolución de problemas y cambios estructurales de empresas y trabajadores.

2. Consultor sénior: Son todos aquellos consultores que tienen más de diez años de experiencia en la resolución de problemas y cambios estructurales de empresas y trabajadores. Se caracterizan por ser pacientes, objetivos, serviciales y cuidadosos a la hora de expresar ideas y estrategias.

Por otro lado, las consultorías pueden ser internas o externas; la primera actúa dentro una empresa de manera indefinida y a tiempo completo, mientras que la segunda son agentes que son contratados fuera de la empresa.

C. Beneficios que traen las empresas consultoras

Es común que todos los países industrializados hagan uso de las empresas consultoras debido a que permiten estructurar y modificar las áreas de una empresa para que ésta genere impacto en los diferentes sectores del país como puede ser el económico, el social, el político, entre otros. En la actualidad, sólo en Latinoamérica existen más de 3.500 firmas de empresas consultoras, mientras que en Europa y en el Reino Unido las cifras son inferiores, pero su crecimiento ha sido notable y constante en los últimos años. De esta manera, el auge de las empresas consultoras ha conllevado a una ampliación y a una elevación de la competencia empresarial dentro de los países, en especial Perú, permitiendo un desarrollo social, político y económico efectivo y eficiente.

Además, las empresas consultoras traen beneficios a corto y a largo plazo a una empresa, los cuales pueden ser:

- Resolución de problemas administrativos y empresariales.
- Mejora el aprendizaje de conocimientos y habilidades especiales.
- Elabora, desarrolla y pone en práctica cambios factibles y específicos dentro de una empresa.
- Origen, descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades y nuevos planes de negocio.
- Visión global e imparcial de los problemas que tiene una empresa.
- Relación del empresario con las problemáticas de su empresa.
- Establece los cambios estructurales y organizacionales de una empresa.
- Da asesorías, consejos y estrategias que puedan mejorar la estructura en una empresa.
- Capacita y educa a los empleados mejorando su desempeño.
- Genera cambios constantes y evolutivos proporcionando argumentos para la toma de decisiones.
- Determina una ética y una responsabilidad social.

IV. EL ROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas hoy en día se caracterizan por tener continuos cambios debido a la globalización, repercutiendo en el ámbito político, social, económico, cultural, tecnológico y ecológico, lo que produce su desarrollo y su crecimiento a medida que pasan los años. Estos factores son los que determinan y modifican una organización, ocasionando que éstas sean flexibles y adaptables a ellos; en este caso, dos de los factores interdependientes que se abordarán en esta investigación son la gestión administrativa y la toma de decisiones. ROBBINS y DE CENZO, citados por EINER MANOLO CADILLO SIGUEÑAS, establecen que la gestión administrativa es:

El procedimiento para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, por medio de otras personas y junta a ellas lograr que las actividades primordiales se ejecuten con éxito. De esta manera, la eficiencia y eficacia permite darnos un diagnóstico de cómo estamos haciendo las cosas y qué debemos hacer al respecto, con el objetivo de alcanzar las metas programadas⁵.

Se determina, entonces, que la administración no es aplicada de manera adecuada y efectiva si hay una ausencia de gestión integral y de toma de decisiones, debido a que estos factores son los que definen una buena organización y estructura a la hora de solventar inconvenientes y de cumplir con algún objetivo o propósito; al mismo tiempo que no puede haber una ausencia de una de ellas porque tanto la gestión como la toma de decisiones se complementan entre sí.

Sin embargo, la literatura dedicada a la temática de los fundamentos y metodologías del conocimiento de gestión integrada y la toma de decisiones es escasa y poco conocida debido a que estos temas no están del todo expuestos en los textos de la especialidad, que puedan ocuparse de la problemática de la ausencia de estos factores en una

5 EINER MANOLO CADILLO SIGUEÑAS. “Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima. 2016”, tesis de maestría, Lima, Universidad Cesar Vallejo, 2017, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y], p. 14.

empresa por lo que se considera en esta investigación una metodología de conocimiento en gestión y en toma de decisiones. Por otra parte, la gestión administrativa no puede hacer posible un estudio científico concreto y específico dado la intervención del hombre, trayendo como consecuencia que cada quien administre su empresa como quiere y no como debería ser. Es imperativo acotar que la conducta humana viene siendo el objeto de estudio científico de los últimos años; y más aún lo es la actividad institucionalizada en el manejo de las empresas con gestión. Dado que la gestión y la toma de decisiones por parte de los gerentes administrativos forman papeles importantes en la problemática actual de las empresas, los empresarios a diario tienen que llevar a cabo operaciones de inversión en el desarrollo de nuevos métodos y estrategias para alcanzar el impacto y la productividad en las empresas.

Por consiguiente, en los países desarrollados de Latinoamérica, en especial en Perú, se ha originado un entorno competitivo en todos los ámbitos donde la mayoría de las empresas no se reducen a consideraciones organizacionales y estructurales teniendo como consecuencia el decaimiento de muchas empresas por la influencia de factores estratégicos, económicos, sociales, etc. Muchas de las empresas se engloban en el conocimiento de la misma considerada como un sistema cerrado es, por lo tanto, exiguo, no entendiendo las relaciones entre la empresa y su entorno.

La ausencia de una gestión integrada y de una toma de decisiones da paso a una empresa con dificultad de comunicación organizacional y con falta de comprensión en cuanto a las estrategias que requiere una empresa, a partir de una inapropiada estructura organizativa por la ausencia de un organigrama de control interno, y por la delimitación de las obligaciones de los gerentes integrales; siendo éstos los factores que se ven en la mayoría de las empresas consultoras que se ubican en Perú.

Por otro lado, se determina que hay una diferencia entre los gerentes integrales especialistas y los generalistas; siendo el primero aquellas personas que están dedicadas a las tareas técnicas dentro unas funciones bien concretas y delimitadas, y el segundo aquellos que aspiran a la gerencia general actuando como líder colectivo y como mediador entre las gerencias logrando resultados anticuados. Esto ocasiona que una empresa no se vea como un todo, en donde cada maniobra que realice la gerencia repercute en los demás, y es importante recordar siempre, que el gerente general no puede permitirse la pérdida de tiempo

intentando apaciguar las acciones internas cuando debería enfocarse en la problemática que existe fuera de la empresa, que repercute en su desarrollo y en su crecimiento y que se llama competencia.

En los últimos años, un número considerable de empresas organizacionales han implementado de forma progresiva múltiples gestiones a sus técnicas y/o procesos a través de diversas herramientas adaptadas a diferentes formas. El factor a considerar en el desarrollo empresarial no es el aumento en número, ni la disposición e interacción de las gestiones en las empresas organizacionales; sino en la capacidad y en la habilidad que tiene la empresa para implementar la gestión en la resolución de los problemas que acontecen en ella, por medio de las capacidades estratégicas de un gerente funcional y las habilidades intelectuales de un gerente general. El autor JEAN PAUL SALLENAVE⁶ plantea un enfoque que ha sido muy estudiado dentro de esta corriente disciplinaria, en donde demuestra que un gerente integral a través de su modo de pensar y actuar tiene la capacidad de reunir las tres facetas fundamentales de la administración para una mejor competitividad empresarial, las cuales son: estrategia, organización y cultura. De esta manera, se establece que toda gestión posee como propósitos fundamentales la identificación de las actividades, la organización racional de sus recursos y el control; esto quiere decir que, si no se cuenta con una eficaz gestión, no se cuenta con decisiones acertadas.

Por otro lado, la asertiva y eficiente gestión integral puede efectuarse a través del establecimiento de modelos que permitan controlar dicha tarea mediante unos indicadores. De esta manera, se destacan diferentes investigadores del área que han diseñado y desarrollado modelos de esta índole, como puede ser el caso del modelo propuesto por HENRY FAYOL, donde se plantea una serie de principios en la empresa como pueden ser: división de trabajo, líneas de autoridad, unidad de mando, subordinación, remuneración y equidad. Del mismo modo, en esta investigación teórica la organización es catalogada como un sistema cerrado, separado de su entorno, y la primordial inquietud es la estructura de la empresa. FAYOL organizó las labores gerenciales en diversas fases: planeamiento, organización, ejecución y control.

A partir de lo dicho antes, se pretende analizar en esta investigación la gestión integrada administrativa por medio de la elaboración de

6 JEAN PAUL SALLENAVE. *La gerencia integral*, Bogotá D. C., Ediciones Ver-salles, 2002.

un modelo, el cual desde un punto de vista global debe constituir componentes que guarden relación con la planificación, ejecución y control; que estén asociados a la valoración de opciones, con la toma de decisiones y con el control de ellas; que, a su vez, soporte al progreso de la gestión integral en el contexto de la sociedad de conocimiento coadyuvando a que la toma de decisiones tenga más efectividad con respecto a la satisfacción de las necesidades de la sociedad y el cumplimiento de sus procesos internos organizacionales con un fin social y ético. Por consiguiente, el implemento de una nueva gestión integral tiene que caracterizarse por tener como finalidad y responsabilidad el desempeño global de la organización y que este ejercicio dependa, al mismo tiempo de la estrategia de la corporación y del organigrama.

V. ANTECEDENTES SOBRE LA GESTIÓN INTEGRADA ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS CONSULTORAS

Cuando se habla de toma de decisiones y de gestión integrada administrativa dentro de las empresas consultoras, especialmente en Lima, Perú, se hace referencia a la ética y a la responsabilidad en cuanto a lo interpersonal, informacional y decisonal. También es importante tener en cuenta que, tanto la toma de decisiones como la gestión integrada administrativa, son competencias claves para cualquier gerente integral permitiéndole el conocimiento del proceso para generar y aplicar decisiones efectivas. De manera, que cualquier decisión que sea tomada por el gerente podría implicar dividendos o pérdida de considerables sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de los propósitos y metas de una organización.

FISCHOFF, citado por RUBÉN DAVID HERRERO DE CASTRO, argumenta que las “decisiones son elecciones entre cursos alternativos de acción (incluyendo quizás la inacción)”⁷. Mientras que ALLISON, citado por HERRERO DE CASTRO considera que la toma de decisiones es un conjunto de:

7 RUBÉN DAVID HERRERO DE CASTRO. *La realidad inventada: Percepciones y proceso de toma de decisiones en Política Exterior*, Madrid, Plaza y Valdés Editores, 2006, p. 27.

Alternativas, el actor racional debe elegir entre un conjunto de alternativas que se despliegan ante él en una situación dada. El diseño y la especificación de un curso de acción han de ser claros y precisos, para diferenciarlos de otros posibles⁸.

Por consiguiente, es necesario que el gerente integrado haga toma de decisiones que sean necesarios para después realizar un control de resultados. Es imperativo acotar que el desarrollo de la toma de decisiones es una técnica principal y efectiva que tiene un directivo para justificar su validez. Por otro lado, investigaciones y estadísticas muestran como conclusión, que un gran número de empresas consultoras en Latinoamérica no mantienen una gestión integral y una toma de decisiones dentro de su estructura organizacional, ocasionando que estos dos puntos sean factores que deben ser investigados y analizados por las diferentes corrientes disciplinarias para tener una mejor estructura y un mejor desarrollo en cualquier empresa que le permita generar eficiencia y crecimiento en el ámbito laboral, económico, social y político.

A continuación, se presentan los trabajos realizados para investigar la Gestión Integral de administración y la Toma de decisiones en las últimas décadas:

ESTEBAN⁹, en su tesis doctoral *La técnica de gestión integral de la información*, tenía como hipótesis la integración de la información en las empresas, con independencia del carácter concreto que adopte en cada institución en función de su seguridad, que se puede realizar solamente a partir de datos. Desde esta perspectiva, la técnica de gestión integral de información aparece como la respuesta, en el ámbito de los procesos de tratamiento y recuperación, a la idea de constituir un sistema de información donde se diluyan las distancias entre las diversas unidades gestoras, consistente en la incorporación del conocimiento complementarios y con los tradicionales que permitan integrar todos los recursos informativos durante la interrogación del sistema y la construcción de mensajes.

8 Ibid., p. 44.

9 MIGUEL ÁNGEL ESTEBAN NAVARRO. "La técnica de gestión integral de la información: nuevas tendencias de la representación y la organización del conocimiento en los sistemas de información en las organizaciones", *Organización del Conocimiento en Sistemas de Información*, Universidad de Zaragoza, España, 1997, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/595089.pdf>], pp. 285 289.

No obstante, MÓNICA ISABEL CASTILLO FÉLIX en su tesis de licenciatura “Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de Industria Química del Distrito de Ate Vitarte - Año 2013”¹⁰, tenía como finalidad demostrar el nivel de influencia que tiene el Sistema de Control de Gestión Empresarial en la toma de decisiones de algunas empresas de industria química y el impacto que produce la falta de ello en los estados financieros y en la gerencia directiva de las empresas. Esta investigación realiza un trabajo de campo teniendo como resultado que el Sistema de Control de Gestión Empresarial está de cerca relacionada a los indicadores de la gestión tanto en sus resultados como en sus análisis de las metodologías aplicadas lo que, a su vez, genera un choque en la toma de decisiones de una organización.

Además, SERGIO ALBANO en su investigación “Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario)”¹¹, aborda la relación de los consultores y empresarios de la ciudad de Rosario – Argentina con las herramientas administrativas de gestión y la responsabilidad social. Realizando encuestas a empresarios, consultores y gerentes de empresas de la zona; estableció las condiciones que debe tener un empresario y un consultor; y propuso una Consultoría de Acción Social en Administración en donde se vincule a los empresarios con los consultores, al mismo tiempo, que se agregue valor tanto a la organización como a la sociedad en la gestión administrativa de los clientes, llegando a la conclusión de que es importante establecer una relación entre el empresario/cliente y el consultor que se base en el respeto, compromiso y buen trato, con la finalidad de obtener resultados a corto plazo y brindar un mejor servicio y desarrollo en todos los ámbitos.

-
- 10 MÓNICA ISABEL CASTILLO FÉLIX. “Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de Industria Química del Distrito de Ate Vitarte - año 2013”, tesis de licenciatura, Lima, Universidad de San Martín de Porres, 2014, disponible en [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1118/castillo_fmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- 11 SERGIO ALBANO. “Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario)”, en *Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. 27, n.º 53, 2016, pp. 162 a 264, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/145/14548520008/html/>].

Evolución histórica de la gestión administrativa

JESÚS SÁNCHEZ MARTONELLI¹² afirma que el marco histórico de la gestión administrativa se delinea desde el Código de Hammurabi hasta la actualidad, sin embargo, para propósitos pragmáticos, vale la pena centrarse en los últimos 50 años, debido a que los elementos de la evolución de los componentes de la gestión, desde las nociones dominantes de contabilidad y costos de los años 1950, pasando por la aplicación de los esquemas de cuadro de mando y planificación estratégica se ubican en los años 1960 y 1970.

Hacia los años 1970 y 1980, los paradigmas de gestión dominantes se vinculaban con la gerencia por objetivos, la gestión de la calidad (modelos de calidad total), con enfoques de productividad y énfasis de gerencia financiera, más que contable. Hacia finales de los años 1980 se incorporan los conceptos y herramientas de cadena de valor, de MICHAEL PORTER y se comienza a hacer énfasis en el valor de la gente en las organizaciones, concepto que madurará más adelante hacia la

12 JESÚS SÁNCHEZ MARTONELLI. *Indicadores de Gestión Empresarial*, Indiana, Palibrio LLC, 2013.

gestión del capital humano. De igual modo, se enfatiza en este período en los enfoques de calidad de procesos y gestión centrado en el cliente, con los aportes derivados de los avances de la gestión de tecnología de información.

Hacia inicios de los años 1990, los enfoques de calidad comienzan a orientarse por las normas ISO 9.000; se refuerzan las prácticas de *performance Management* o gerencia del desempeño organizacional, y surgen prácticas como el *Balanced Scorecard* y la organización centrada en la estrategia (*Strategy Focused Organization*). Todos estos paradigmas, han requerido de un componente aglutinador que ha facilitado su integración progresiva; el proceso de gestión o gerencia del cambio, que también ha agregado fortaleza y dinámica a este proceso integrador. Sin duda alguna, el elemento esencial en esta evolución, es su carácter integrador.

En este orden de ideas, dado los diferentes orígenes de las escuelas, prácticas y tradiciones técnicas, la gestión está asociada a palabras como gerencia, administración y control de gestión y, por tanto, se puede decir que es un compendio integrado como sistema, de acción y estructura, que ayuda a orientar a la organización hacia óptimos resultados. De allí, que en la actualidad se hable de enfoque de gestión integral, debido a que las teorías descritas se basan en la evolución integradora que permite observar, analizar y controlar el desempeño de las organizaciones, desde diferentes lentes o perspectivas, lo que guía a muchas empresas a una toma de decisiones más acertada.

I. NOCIONES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La innovación organizacional es el resultado de la evolución constante de la sociedad, además de ser un proceso complejo que ha propiciado innumerables cambios tecnológicos, culturales, institucionales, económicos y administrativos. A su vez, estos cambios han originado de manera simultánea nuevas profesiones, avances y retrocesos en la calidad de vida, gran problemática social de persistencia, inequidad, desempleo, terrorismo, obstáculos a la hora de buscar acceso a los servicios primarios como alimentos, agua, salud y educación para gran parte de la población en el mundo.

Desde el siglo XVI, PETTY citado por CARLOS MARTÍNEZ FAJARDO¹³ indicó que el paño que produce una fábrica es menos costoso cuando uno carda, otro hila, otro teje, otro estira, otro ajusta, otro prensa y otro embala, a diferencia de cuando todas estas tareas son ejecutadas por un solo individuo.

Más adelante, SMITH citado por MARTÍNEZ FAJARDO¹⁴ estableció una relación entre el nivel de especializaciones y la división del trabajo con la competitividad de los países para producir dividendos, con la productividad laboral y el desarrollo de la humanidad.

Donde la división de las tareas laborales pende de tres elementos: la habilidad de cada operario, el ahorro de tiempo de productividad y la iniciativa para inventar máquinas.

Por otro lado, para KARL MARX¹⁵ la organización laboral, y no el recurso monetario, es la fuente de producción de riqueza, este autor siempre resaltó la división del trabajo e hizo hincapié en las relaciones de colaboración y en la estructura caracterizada por la autoridad por medio del plan: la manera de laborar de la mayoría de los obreros regularizados y unidos con compromiso a un plan en el mismo procedimiento de producción o en procesos diversos, pero vinculados, se denomina cooperación.

El incremento de la productividad y competitividad de las empresas a través de los elementos de especialización del trabajo y la introducción de las máquinas en los procedimientos de producción industrial fue analizado en 1775 por SMITH, cuando expuso su destacado ejemplo de la fabricación de alfileres y estudió el rol del mercado, de la especialización del trabajo, de la habilidad de cada trabajador y de las máquinas, que ayudaban a reducir el tiempo de fabricación y aumentar la producción de 20 a 4.800 unidades por día.

Por su parte, el *management*, descrito por el economista ALFRED MARSHALL en 1880, es una secuela de la división de las tareas laborales. En 1937, al estudiar la causa del progreso de la gran corporación industrial, RONALD COASE indicó de nuevo al *management*, la capacidad de gestión o administrativa, como el factor interno que determinan los costos de transacción y, por consiguiente, mediante el uso de la información, de la toma de decisiones, la organización, el sistema

13 CARLOS MARTÍNEZ FAJARDO. *Teoría avanzada de organización y gestión*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2005.

14 Ídem.

15 KARL MARX. *Una contribución a la crítica de la economía política*, 1858.

de incentivos y el control, tiene incidencia de manera significativa en la fijación de los precios y en los costos sociales por medio de las entidades.

La noción de gestión incluye el vocablo moderno inglés *management*, acepción formal para los norteamericanos como una disciplina, un ente y una carrera que deriva del crecimiento de la inmensa asociación; el término fue traducido al español como administración del latín *administratio* o gerencia de empresas y la tendencia en la actualidad es traducirlo como gestión de organizaciones. Como profesión, el *management* hace referencia a las capacidades de los empleados públicos especializados en el manejo directivo de las empresas, a partir del paso de la fábrica a corporación privada, bajo la disposición de sociedad anónima, que obligó a separar a los propietarios accionistas y a los gerentes garantes de la toma de decisiones, la ordenación, la planeación, el control racional de los resultados y de los recursos de rentabilidad de la inversión.

Bajo esta perspectiva, se puede decir que una teoría es una estructura, un modelo de representación de la realidad o un sistema de proposiciones generales vinculadas entre sí de manera lógica, que permite definir la conducta de un objeto de estudio determinado por la sistematización de conocimiento científico técnico. El conocimiento científico, desde el punto de vista epistemológico, hace alusión a un engranaje de leyes explicativas de la conducta de un objeto o un fenómeno determinado, referente al por qué se comportó así, cómo se está comportando, o en un nivel de predicción, de acuerdo con un sujeto o un observador y un modo de investigación; así mismo, el conocimiento técnico se refiere a la problemática de producción con una mayor racionalidad técnica y con qué recursos, métodos e instrumentos hacerlo.

Considerando lo planteado con anterioridad, como supuesto o disciplina, el *management* involucra una serie de conocimientos científicos técnicos aplicados de forma sistémica por los directivos de la gran corporación de negocios para solucionar las dificultades estratégicas de planeación, organización y manejo de toma de decisiones, actividades, recursos y resultados de las empresas de la modernidad.

Es importante considerar que la teoría de gestión comenzó su desarrollarse a finales del siglo XIX en Estados Unidos, creando un proceso de racionalización y sistematización laboral y la producción referente a los insumos.

II. TEORÍAS DE GESTIÓN

A. Teorías clásicas

Sus principales representantes son TAYLOR y FAYOL, cuyas concepciones determinan hoy en día, de manera consciente o inconsciente, muchos estilos de dirección.

B. Teoría de la acción administrativa

Propuesta por HENRY FAYOL, quien propone que en toda estructura organizativa deben presentarse un conjunto de principios como: división de trabajo, líneas de autoridad, unidad de mando, subordinación, remuneración y equidad. Por otra parte, la organización es vista como un sistema separado de su entorno o cerrado cuya única inquietud es la manera de la organización. FAYOL estructuró el trabajo gerencial en diversas fases: planeamiento, organización, ejecución y control.

C. Teoría de la organización racional del trabajo

Propuesta por FREDERICK TAYLOR, quien plantea la organización como una máquina de producción e introdujo los principios de: medición de tiempo y movimientos, salario acorde a la producción, selección apropiada del trabajador, adiestramiento y formación del empleado. En esta teoría se observa la organización con medidas de la ingeniería industrial, determinando procedimientos como: estandarización de procesos, creación de departamentos de planeación, estructura de costos y bonificación por productividad.

En 1954, surgen las teorías neoclásicas con PETER DRUCKER y RALF DAVIS, las cuales hacen hincapié en la práctica de la administración clásica, en los principios generales, en los objetivos y resultados, en la necesidad de la planeación, la cual debe abarcar desde el objetivo último de la empresa (visión) hasta la determinación de la manera de alcanzarlo (misión), y en la programación de actividades y recursos para realizarlo. Del mismo modo, plantean tres tipos de planeación: la estratégica, la táctica y la operativa; así como la administración por objetivos, basándose en la relación de la motivación con la productividad y el trabajo en equipo.

D. Teoría de la organización burocrática

Desarrollada por MAX WEBER, quien expone que la organización es en esencia burocrática, reuniendo características como: actuar conforme a normas y reglamentos, supervisión de cada área, actos impersonales, carrera administrativa, niveles salariales, entre otras. Esta teoría dio paso al término burocracia, que se designa como todas aquellas organizaciones que son lentas, pesadas y poco productivas.

E. Teoría del comportamiento

En 1970, aparecen las teorías del comportamiento con ABRAHAM MASLOW y DOUGLAS MCGREGOR, quienes aplican la sociología, la psicología y la antropología organizacional. Se interesan por los procesos de insumos, productos y de mediación, además, del ambiente externo; su mayor énfasis está en la implantación de la democracia en la organización, en oposición con la jerarquía, concentra su atención en las relaciones internas de los grupos. Aquí se observa mayor interés en el ser humano como un elemento fundamental de la organización. Además, se centra en el medio interno y basa la efectividad y eficiencia de la organización en el rendimiento de los trabajadores propiciando una producción mecanicista y repetitiva que no permite adaptarse a un medio cambiante; dedica todo el análisis a la estructura formal, descuidando la informal.

F. Teoría de las relaciones humanas o escuela humanista

Su representante más destacado fue ELTON MAYO. Esta teoría surgió en Estados Unidos como oposición a las teorías clásicas y se refiere a la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, la dinámica de grupos y la participación para aumentar la productividad; así mismo, considera que la productividad no está dada por la capacidad física, sino la capacidad social del obrero y las expectativas del mismo. Promueve la participación a través de supervisión de consulta, supervisión democrática, comités de producción, programas de sugerencias y la gerencia múltiple.

G. Teoría de sistema

Propuesta por BERTALANFY, FOSTER y GREGORY BATESON. Enfocan su accionar en función de la toma de decisiones, estilo administrativo que se desarrolla en la administración estratégica con exponentes de finales del siglo XX, representados con los aportes de PETER DRUCKER, IGOR ANSOFF, MICHAEL PORTER, entre otros, en contraste con producciones en la calidad total. En 1981, WILLIAM OUCHI propone la gestión participativa: decisiones descentralizadas, papel integrado de los equipos, autoridad de competencia, control jerárquico suplido por la confianza y la comunicación, lógica del compromiso, más que lógica de la obediencia.

Surge después la Gestión Estratégica con SALLENAVE, OLIGIASTRI y HUMBERTO SERNA, que se caracteriza por la capacidad para el aprendizaje, la necesidad de responder al cambio logrando efectividad, el liderazgo centrado en la apropiación de principios y objetivos y el trabajo en equipo. En este enfoque, una institución determina su visión de largo plazo y las estrategias para lograrla, partiendo del análisis de su situación actual, de las variables del contexto y del análisis de competitividad. Dentro de sus etapas está el direccionamiento estratégico u horizonte de sentido, el diagnóstico, la definición de opciones, la formulación de áreas, las estrategias, los proyectos estratégicos, los planes operativos, los índices de gestión, los planes de divulgación, el monitoreo y el control.

III. TEORÍA DE LAS LIMITACIONES Y DE LA EXCELENCIA

Surge en 1990 e incluye la prospectiva estratégica en el desarrollo de las organizaciones, que consiste en principio en la administración del conocimiento en el futuro. En este sentido, los negocios del futuro empresarial dependen de una serie de decisiones presentes que definirán su rumbo en horizontes del largo plazo con innovación y creatividad, capaces de anticiparse proactiva y de manera proactiva en la causa de cambios o rupturas de tendencias, espacios donde la prospectiva de gestión y estrategia, ofrece direccionamientos a futuros diseñados y deseados, de antemano con los cuales se orientan las decisiones presentes del futuro, ofreciendo en su desarrollo tantos valores agregados y de ventaja competitiva como se quiera en la

formulación de futuribles por los grupos de expertos en el trabajo y desarrollo prospectivo de la empresa.

IV. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Planteada por BERTALANFFY, quien parte de la idea de sistema como un conjunto de componentes que giran alrededor de una estructura, interactuando entre sí. Bajo esta propuesta teórica, la organización es vista como un sistema abierto y en directa relación con su medio.

A. Teoría contemporánea

Están las teorías de calidad total, mejoramiento continuo y administración sistémica. La calidad total es entendida como hacer las cosas bien desde la primera vez, satisfaciendo las prioridades del cliente tanto interno como externo y agregando valor a lo que se hace a diario. Plantea el modelo planear, hacer, verificar y actuar –PHVA– y principios como la importancia del cliente, la calidad primero entre iguales, el respeto por las personas y la gerencia participativa, el basarse en hechos y datos, el centrarse en los pocos proyectos vitales y no en los muchos triviales, la prevención, el trabajo en equipo y la educación.

B. Teoría de la organización contingente

Planteado por KINDLEGERBER, quien establece que la economía obedece a factores situacionales que dependen de una gran cantidad de fenómenos imprevisibles y que se dan en un sistema abierto.

V. NIVELES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Posee una perspectiva a largo plazo, trata de lograr que la organización siga siendo competitiva luego de un lapso prolongado de tiempo, que siga adaptada al entorno, mejor que sus oponentes, que a pesar del paso de los años y de los cambios en el mismo, siga siendo mejor que sus competidores en la satisfacción de algún aspecto fundamental valorado por los clientes. Abarca el contexto corporativo de las organizaciones, atendiendo a los resultados de negocios y funciones.

VI. GESTIÓN TÁCTICA

Se relaciona al impacto de las acciones y decisiones del entorno de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto en el mediano plazo. Sus resultados, determinarán las decisiones, aprendizajes y logros de la gestión estratégica.

VII. GESTIÓN OPERATIVA

Posee una perspectiva a corto plazo, es la gestión que se lleva a cabo a diario; los problemas operativos surgen hoy y requieren una solución inmediata para que no afecten a la empresa. Son dificultades que se generan de forma intempestiva y necesitan atención y solución inmediata: el cliente insatisfecho. Sus acciones, decisiones y resultados determinarán las decisiones, aprendizajes y logros de la gestión táctica y la gestión estratégica.

Es importante destacar, entonces, que en toda organización están presentes dos tipos de gestión: la operativa y la estratégica. Son formas complementarias y no excluyentes que deben coexistir, debido a su influencia mutua y esa interacción resulta beneficiosa para la efectividad de las decisiones relativas al cumplimiento de los objetivos y metas pretendidos por la empresa.

VIII. LA GESTIÓN COMO VISIÓN ESTRATÉGICA

En la sociedad postcapitalista, la gestión era vista como una estrategia que debía dirigir la acción hacia el logro de metas innovadoras, con la finalidad de ser más competitivo. Esto conlleva a un máximo conocimiento del entorno y al establecimiento de propuestas a través de una planeación estratégica que permita el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Cabe destacar que el éxito de las organizaciones se deberá sobre todo a los gerentes que sepan innovar en función de los elementos políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos del entorno, ocasionando procesos organizacionales acorde con la dinámica empresarial.

A. Control de la Estrategia

Drucker, citado por CHARLES T. HORNGREN¹⁶, muestra la jerarquía de los objetivos en orden de consecución: en primer lugar, se encuentra la calidad, en segundo lugar, la satisfacción del cliente y en tercer lugar la rentabilidad. Desde la óptica planteada puede parecer una contradicción e incluso para aquellos que piensen que la calidad y la satisfacción del cliente son un costo para la empresa quizás hasta una herejía, pero la realidad dice que un negocio, si se plantea a largo plazo, necesita de productos competitivos y de clientes conformes para permanecer en el mercado y, por lo tanto, para sostener su rentabilidad. Al respecto estipula los siguientes aspectos:

B. Tableros de gestión

Se debe disponer de objetivos a controlar, o por lo menos de variables a controlar. La metodología de gestión a aplicar teniendo en cuenta que aquello que no se mide tampoco se puede gestionar.

C. Dirección por objetivos

Los objetivos se deben convertir en la guía para todas las acciones, constituyen la razón de trabajar y su cumplimiento será la herramienta de medición de la efectividad del personal. El primer paso consiste en tomar los objetivos superiores y desagregarlos en metas individuales y grupales que deben ser consensuadas y controladas de manera sistemática. Es la forma más adecuada de implementar un plan de continua mejora debido a que la fijación de objetivos exige la subdivisión de los procesos en tareas elementales y ese conocimiento lleva a replantear la necesidad de su realización y si la conclusión fuera positiva, a aplicar las medidas de eficiencia necesarias para optimizarla.

En este sentido, el control se caracteriza por emprender acciones que ejecuten las decisiones de planeación, decidir la evaluación del desempeño, y proporcionar retroalimentación que ayudará a la futura toma de decisiones. Por otro lado, los individuos cuando emprenden acciones prestan operaciones a la manera en que éstas se miden. Esto

16 CHARLES T. HORNGREN. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, México, Pearson Educación, 2012, disponible en [<https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T-Horngren.pdf>].

quiere decir que, aunque los presupuestos son en especial financieros, los gerentes utilizan información tanto financiera como no financiera en los sistemas de planeación y control para ayudar a poner en marcha sus estrategias¹⁷.

No obstante, NELSON JOSÉ AUDISIO¹⁸ señala que la gestión por beneficios de una empresa está determinada por el comportamiento de cinco entornos, a saber:

a. Entorno de las variables macroeconómicas

A la hora de definir un plan estratégico, es preciso saber cuáles serán las variables macroeconómicas (variables externas a la empresa) que deberán monitorearse para asegurar la validez del plan que se haya definido.

- A nivel de cámara, y en forma por lo menos anual, se debe generar un informe macroeconómico que especifique para el futuro próximo cuál será la paridad monetaria con el dólar, cual es la inflación prevista del PBI a nivel nacional y el de los países destinatarios de los productos o emisores de productos competencias del mercado.
- A nivel empresa, se debe monitorear en forma mensual el valor del dólar, el índice de inflación y si existen indicadores específicos del sector tenerlos presentes.
- El impacto del control de las variables laborales, impositivas y las legislaciones medioambientales o de seguridad laboral a las empresas que se gestiona.

b. Entorno de rentabilidad

La rentabilidad es un valor que desea magnificarse, pero también resulta necesario planificar su sustentabilidad, es decir, que los resultados de rentabilidad que se vayan a conseguir mañana serán el resultado del grado de satisfacción de los clientes de hoy. Los indicadores estarán dispuestos para: medir el riesgo que significa pertenecer a un sector determinado, medir en forma permanente la prima de riesgos que debe asumir por desarrollar el negocio en un país determinado, la ganancia debe asegurar el suministro del futuro capital para expansión e innovación y tener una adecuada rentabilidad sobre el capital invertido.

17 Ibid.

18 NELSON JOSÉ AUDISIO. *Gestión por beneficio. Nuevas herramientas de gestión*, Córdoba, Argentina, Editorial Brujas, 2006.

c. Entorno financiero

La salud financiera puede considerarse como un síntoma que avisa sobre la salud económica de la empresa, afirmando que los ratios financieros son muy importantes y que requieren de control en el día a día, independientemente de la confección de los flujos financieros a largo, mediano y corto plazo. Los indicadores de control sería: facturación del día anterior, acumulado mes y año; objetivos de ventas expresados en forma mensual, acumulado por año; cobranzas del día anterior, acumulado mes y año; pagos del día anterior, acumulado mes y año; disponibilidad de caja/bancos, cheque devueltos del día anterior, acumulado mes; plazo promedio de cobranza realizada por día; plazo promedio de los pagos realizados por día; cuentas por pagar por día; cuentas por cobrar por día; flujo de fondos, confección semanal o quincenal para los próximos seis meses.

d. Entorno de la eficiencia

La eficiencia es como la relación entre *input* y el *output*, es decir, que todo lo que ingresa debe recibir un valor agregado que lo eleve cuando se convierte en producto/servicio. Los controles para realizar podrían ser: costos por sector, por proceso, por vendedor, por producto, clasificados en fijos y variables, en directo e indirectos y por naturaleza; rentabilidad sobre ventas por producto, por vendedor, por zonas, por clientes; punto de equilibrio; listado de *stock* valorizados con rotación de cada uno de ellos; diferencias de *stock*; porcentaje de horas extras pagadas sobre la masa salarial; objetivos de costos y su cumplimiento.

e. Entorno del mercado

La estrategia empresarial lleva a la selección de los canales y una vez definidos, dejan un número de clientes potenciales. El modo en que se reparte con la competencia será una cuestión de estrategia, pero también tendrá que ver con la capacidad de gestión. Se sugieren los siguientes indicadores: participación de mercado; crecimiento del mercado; ventas comparativas; nuevos clientes; facturación de nuevos clientes; listado de clientes por zonas y vendedores; objetivos de ventas por zonas, por rubro, por producto y por vendedor.

f.

g. Entorno de la calidad

DEMING, podría definirse como quién creó el concepto de calidad total y luego su discípulo ISHIKAWA terminó de redondearlo. DEMING al referirse a los costos de la calidad plantea que el tiempo insumido en calcular el costo de hacer las cosas mal sería mejor gastarlo haciendo las cosas bien desde el principio¹⁹.

D. Control de Gestión Estratégico

La gestión empresarial está asociada a los procedimientos, prácticas, organización y sistemas que permiten el flujo de información para el control, la evaluación, la toma de decisiones y la dirección estratégica de la empresa. De la misma manera, orienta a la empresa hacia mejores resultados y está sujeta al servicio de una estrategia planteada. Por otro lado, se ha ubicado en el debate contemporáneo la eficiencia de la gestión como el resultado de una correcta asignación y utilización de los recursos organizacionales, integrando los sistemas de planeación, información y evaluación.

Los antecedentes teóricos del control de gestión se ubican en principio en los trabajos de ANTHONY en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para trasladar a la organización una nueva forma de control de procesos a priori y a posteriori.

De esta manera, se establece que el objetivo primordial del control de gestión es brindar a la dirección general los medios necesarios para dominar su gestión y alcanzar los objetivos de su empresa. Este objetivo solo puede conseguirse al desarrollar un conjunto de sistemas que pongan en operación las acciones necesarias para cumplir con las estrategias, esto es, poner a disposición de los gestores toda la información requerida para que lleven a cabo una toma de decisión más objetiva y precisa, además los sistemas de control de gestión deben establecer los procesos y medidas de evaluación al constituir un *feedback* que enriquezca el proceso de gestión. Los instrumentos más representativos del control de gestión son los planes, contabilidad,

costos, tablero de control financiero, tablero de control de gestión y cuadro de mando integral.

E. La Planificación Estratégica

Resulta fundamental que la empresa haya realizado antes a la instalación de su línea de producción, la planificación estratégica. El nombre de causas estructurales de alguna manera indica su permanencia en el tiempo y en realidad tiene mucho que ver con lo que se haga o se deje de hacer en el momento de la definición de la estrategia previa a las instalaciones mismas. De acuerdo al modelo de estrategia competitiva desarrollada por MICHAEL E. PORTER²⁰, la rentabilidad relativa de las empresas rivales depende de la naturaleza de su posición competitiva, es decir, de su capacidad para fundar una ventaja competitiva de cara a sus oponentes.

La planeación comprende la estructura de las metas de la organización, la decisión sobre cómo lograr las metas deseadas, la predicción de resultados en base a diversas alternativas para cumplir esas metas y la continua información sobre las metas a toda la organización. La herramienta más importante de planeación es el presupuesto, el cual consiste en una expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración al constituir una ayuda para organizar todo aquello que debe hacerse con el propósito de ejecutar el plan; así como también expresa la estrategia al describir los flujos de efectivo anticipados, las metas de ventas y las necesidades potenciales de financiamiento.

Por estas consideraciones resulta muy importante lo que propone RILEY citado por AUDISIO²¹ con respecto a las causas estructurales:

- Escala de producción

Es una consecuencia de dos elementos claves como son la capacidad instalada en relación al volumen real de ventas. Influye en relación al monto de inversión inicial que por ser un activo fijo se constituye en un dinero inmovilizado y, por supuesto, se traduce en costos financieros. La inversión inicial en muchos negocios constituye la

20 MICHAEL E. PORTER. "Ser Competitivo", Barcelona, Ediciones Deusto, 2008, disponible en [https://www.academia.edu/43090742/SER_COMPETITIVO_Edici%C3%B3n_actualizada_y_aumentada].

21 AUDISIO. *Gestión por beneficio. Nuevas herramientas de gestión*, cit.

barrera de entrada al sector y, por lo tanto, se trata de optar entre varios condicionantes que tienen que ver con la capacidad de las máquinas, con el tipo de ellas, con la tecnología, etc. La escala está relacionada, entonces, no sólo con el volumen de venta sino también con el tipo de productos o servicios a fabricar o dar y su mix y sin duda estos factores serán incidentes sobre la estructura de costos.

- Grado de integración vertical

SHANK citado por AUDISIO²² indica que la cadena de valor de cualquier corporación, en cualquier sector, es el compendio interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se expanden durante todos los procesos y van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveer de componentes, hasta que el producto o servicio se entrega por último en las manos del consumidor.

- Tecnología aplicada

La primera está orientada a que la tecnología deberá relacionarse con los costos de los productos contra los cuales se debe competir y la segunda tendrá que ver con la posibilidad que daría el hecho de suministrar la calidad requerida por el mercado.

IX. GESTIÓN INTEGRADA DE ADMINISTRACIÓN

BLANCA DOLLY TEJADA²³ argumenta que la gestión integrada es el arte de reunir todas las facetas de la administración de una organización para tener una mayor competitividad; es la estructura para llevar a cabo eficientemente la estrategia, la cultura y el clima organizacional y así motivar al personal. Por ello, no debe olvidarse que la administración como herramienta requiere planificación en todos los aspectos y en función a objetivos manifiestamente definidos, en atención a un norte factible, con estrategias dinámicas y con flexibilidad, debido a que la maleabilidad ayuda, en el cambiante universo de hoy, a identificar

22 Ídem.

23 BLANCA DOLLY TEJADA. *Administración de servicios*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquía, 2007.

entre otras cosas, riesgos que en los primeros días de la organización no se había planteado²⁴.

Por otro lado, PETER FERDINAND DRUCKER²⁵, sostiene que el marco histórico de la gestión integrada de administración se explica de la siguiente manera:

En la década de 1950, el arquetipo dominante era la organización, es decir, se pensaba que cualquier dificultad de la organización se podría solucionar a través de un estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Sin embargo, la experiencia demostró que existían empresas que, a pesar de estar bien organizadas, fracasaban.

En las décadas de 1960 y 1970, el arquetipo era la estrategia, por lo que los mismos asesores de la organización de los años anteriores pasaron a llamarse asesores en planificación estratégica. El objetivo era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras tendría éxito, mientras que las demás fracasarían. No obstante, se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que son necesarias las personas para llevarla a cabo. Esta evidencia conllevó a que en la década de 1980, se buscara el arquetipo de la cultura organizacional; en donde el éxito de una empresa se basa no sólo en una buena organización y una buena estrategia sino en un grupo de personas capaces de imaginar, diseñar y aplicar dicha estrategia. De esta manera, la gestión en la práctica empresarial es un paradigma en constante evolución, que se ha movido de la gestión tayloriana²⁶ a la gestión integral que prevalece en la actualidad.

Iniciando la década de 1990, los enfoques de calidad comienzan a orientarse por las normas ISO-9000, se refuerzan las prácticas de performance *management* o gerencia del desempeño organizacional, y surgen prácticas como el *Balanced Scorecard* y la organización centrada en la estrategia. Todos estos paradigmas, han requerido de un componente aglutinador que ha facilitado su integración progresiva, el proceso de gestión o gerencia de cambio que también ha agregado fortaleza y dinámica a este proceso integrador.

24 VILLACIS RAMÍREZ, PRADO LEÓN, CEDEÑO ÁVILA y MORALES ORTIZ. "Administración, una herramienta de la planificación", cit.

25 PETER FERDINAND DRUCKER. *La toma de decisiones*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.

26 TAYLORISMO. 1998, disponible en [<https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html>].

El elemento esencial en esta evolución, es su carácter integrador a pesar de que las nuevas formas y modelos de gestión surgen en vista de que los paradigmas anteriores ya no dan respuestas y capacidades requeridas para las nuevas realidades del entorno de los negocios; las prácticas de los casos con las nuevas, a pesar de que muchas surgen desafiando y desterrando a las prácticas anteriores. Por consiguiente, hoy en día se habla de los enfoques de gestión integrada, pues se basan en esta evolución integradora que permiten observar, analizar y manejar el desempeño de las empresas; desde diferentes lentes o perspectivas de negocio, lo que guía a una toma de decisiones más acertada, aunque no menos compleja.

X. PROCESOS DE GESTIÓN INTEGRAL

La metodología de gestión integral, identifica el área del manejo de la integración, incluyendo los siguientes procesos:

- *Planificación integral*: implica construir un plan coherente y consistente con las diversas áreas de la metodología.
- *Ejecución integral*: implica desarrollar integralmente el plan, en base al plan estructurado.
- *Control integral*: implica la comparación de la realidad con lo planificado, controlando de manera integral todos los cambios y sus efectos en la gerencia administrativa.

XI. MANUAL DE GESTIÓN INTEGRADA

Es el documento primordial para determinar la gestión facilitando una descripción apropiada del sistema integrado que sirve como referente perenne y durante la aplicación del sistema.

XII. POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN

Es aquella dirigida al logro de los objetivos fijados por la empresa que involucra a todos los empleados en la gestión, con un enfoque hacia la mejora continua.

A. Características de la Gestión Integral

- *Carácter integral*: la organización es vista como un solo sistema, asegurando que en cada proceso se dé eficacia a los requisitos aplicables en la gestión integrada. En la condición integral la gestión incluye cuatro etapas: plataforma, hacer, verificar y actuar.
- *Suficiencia del modelo de procesos*: El modelo de procesos es una representación de la organización suficiente para cubrir los requisitos y las necesidades de dicha organización.
- *Desdoblamiento de la gestión*: En una organización, la representación del modelo de procesos y la descripción de los mismos podría resultar suficiente para su aplicación, mientras que, en una organización más grande, el desdoblamiento podría requerir varios niveles de desagregación.
- *Dinámica del modelo de procesos*: El modelo de procesos del sistema de gestión integral es objeto de revisión periódica y sistemática para ajustarlo a los elementos determinantes del contexto en el que se mueve la organización, tanto interna como externa.

B. Instrumentos de gestión integrada

SÁNCHEZ MARTONELLI²⁷ considera que la gestión integrada tiene los siguientes instrumentos:

- Modelo DuPont

Se originó en 1907 cuando la empresa DuPont lo utilizó para demostrar y gestionar la situación contable y económica de la empresa. El modelo de DuPont vincula, de manera gráfica y cuantitativa, las ganancias con los impulsores de las mismas representada en los componentes financieros de las diversas operaciones que ejecuta una empresa. Este modelo es adaptado a cada empresa pues cada componente y cada patrón de generación de ganancias es diferente una de la otra. Con el tiempo, algunas empresas lo han utilizado más allá de lo financiero, al presentar de forma gráfica en modelos parecidos al DuPont, los resultados operativos de producción, mantenimiento, mercadeo y ventas, entre otros.

- Cuadro de mando

Basado en áreas funcionales: Suele presentarse en un resumen ejecutivo para la alta dirección de las empresas, muestra los resultados de desempeño de cada área funcional: finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos, etc.

Basado en la clasificación básica de indicadores: Sugiere la gestión de seguimiento, evaluación y control mediante el cuadro de mando, se realiza bajo esta clasificación fundamental de los indicadores, sin considerar la clasificación por las categorías funcionales. Esta clasificación permite establecer indicadores para objetivos estratégicos, programas y proyectos, que se muestran en forma tabular y que suelen estar asociados a la formulación presupuestaria para obtención y administración de recursos.

- El Modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral.

Una de sus cualidades es la relación con la planificación estratégica. Se diferencia del Cuadro de Mando porque se basa en una estructura por perspectiva que se definen y responden a la relación de la organización con sus grupos de interés. Del mismo modo, este modelo parte de lo externo hacia lo interno, para luego definir cómo la empresa responde a las expectativas, requerimientos y demandas de esos grupos de interés.

XIII. CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La arquitectura del cuadro de mando integral se define sobre un conjunto de perspectivas, que se relacionan de manera lógica en una causa y efecto. Dentro de las perspectivas de negocio se colocan los objetivos estratégicos más críticos derivados del análisis estratégico, previamente elaborado con metodologías como el DOFA. Luego se dibujan las relaciones causa y efecto entre las metas de las perspectivas, de abajo hacia arriba, que manifiestan las intenciones causales y muestran cómo cada uno contribuye hacia los resultados estratégicos finales. Este conjunto de objetivos distribuidos en perspectivas, enlazados en relación causa efecto y encadenados de manera vertical en temas estratégicos, es lo que se denomina Mapa Estratégico o Mapa de Estrategia.

XIV. COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

- Perspectivas: Financieras, clientes, procesos y aprendizaje. Las empresas pueden definir un esquema de perspectivas propio, sin embargo, estos son los más comunes.
- Objetivos Estratégicos: distribuidos dentro de las perspectivas (elipses o recuadro final).
- Mapa Estratégico: Relación de causa y efectos de los objetivos entre perspectivas.
- Temas Estratégicos: Se visualiza el tema de innovación que define el crecimiento y el tema de eficiencia operativa que favorece el uso óptico de recursos.
- Indicadores: Elementos para seguimiento, evaluación y control. Metas: Nivel de desempeño requerido.
- Iniciativas: Reflejan las acciones, proyectos o programas que impulsarán el logro de la estrategia.

XV. EL ROL DEL GERENTE INTEGRAL EN UNA EMPRESA

Mientras el gerente integral trata los problemas de todo su servicio, el gerente tradicional busca curar una corporación a expensas de otro. El gerente integral debe conocer el idioma de la gerencia funcional y dominar el lenguaje de la gerencia integral, lo que le permitirá tomar decisiones adecuadas y óptimas. El gerente integral debe aplicar en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: dirección estratégica, organización estructural y ambiente organizacional, convirtiéndose en líder, organizador y estratega.

El gerente integral es el que utiliza la perspectiva hacia la toma de decisiones, en la medida que las funciones que desempeña correspondan con la de un gerente general, pero a un grado de jerarquía más bajo. Las características principales de un gerente integral son:

- Certificar la representación de la organización en el exterior.
- Liderar a los subalternos.
- Asegurar el enlace
- Informar los propósitos de la organización.
- Manejar la aplicación de la estrategia.
- Incentivar el cambio en la organización
- Solventar las dificultades que se presenten.
- Negociar con los públicos.

CAPÍTULO TERCERO

Gestión administrativa: una metodología estratégica

La gestión administrativa parte de la administración en tanto proceso que se gesta fundamentalmente en el ejercicio pleno que combina una serie de lineamientos que van desde la administración como ciencia social, y la gestión, como acontecimiento que sucede, por lo tanto, aquellas situaciones que se han derivado de un proceso cuyo basamento es justo la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Para ello, es siempre oportuno tender un puente de reflexión que vaya desde la consumación de estrategias cónsonas con la política que direcciona a la organización, hasta los destacados procedimientos de una empresa u organización. De allí que es relevante que tanto los niveles de comunicación y liderazgo estén de forma estrecha vinculados con un procedimiento que no condiciona en lo absoluto, nociones donde la toma de decisiones y de gestión están para generar, más allá de lo gerencial y administrativo, antes bien, el trabajo que detenta en sí la gestión es procurar, que sus intenciones estén conscientemente cubiertas. Dada la complejidad de su estructura, la gestión como parte medular de la administración, convoca incluso a crear un escenario cuyo horizonte esté enmarcado en desarrollar planes que permitan niveles notables de comunicación, y con ella elevados aspectos que

rigen la planificación, la reducción de costos, el riesgo y la toma de decisiones.

I. PLANIFICACIÓN

La planificación es el punto inicial de la gestión administrativa debido a que supone una producción de objetivos y los cursos de acción para cumplirlo. Este logro depende en principio del nivel de conocimiento de las variables del medio en que se rodea la organización. Así mismo, requiere de una toma de decisiones en donde los resultados implicarán un ajuste de las metas previstas, es decir, el tipo de estructura organizacional que se adaptará a la estrategia formulada, el personal que se asignará para ello, el tipo de tecnología que se necesitará, el tipo de recursos que se utilizarán y la clase de controles que se emplearán para la producción de servicios o bienes. Esta perspectiva integradora permite que la planificación se caracterice por ser un sistema compuesto de procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo, así como también implica la construcción de un plan coherente y consistente con las diversas áreas de la metodología.

A. Tipos de Planificación

1. Planificación Estratégica

JOAQUÍN MEMBRADO MARTÍNEZ²⁸ señala que la planificación estratégica surge del establecimiento de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. El proceso de planificación no acaba con la instauración de metas, sino que debe definir cómo lograr dichas metas partiendo de la perspectiva actual de la empresa. En este sentido, será la planificación empresarial la que acuerde, además de lo anterior, el análisis que pudiera estar afectando de manera directa o indirecta la organización. La planificación estratégica también permitirá evaluar los niveles de efectividad que tenga la organización con su entorno. De allí que es importante tener un panorama mucho

28 JOAQUÍN MEMBRADO MARTÍNEZ. *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2013, disponible en [<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>].

más amplio en tanto que la planificación dependerá, en su mayoría de los análisis de su entorno inmediato, es decir, el entorno general que incluirá nociones que están por su naturaleza alejadas de la organización.

Estas dimensiones de acuerdo a MEMBRANO son: la dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, [...] y el contexto específico donde se analizan los clientes, proveedores y en especial la competencia²⁹. Estas dimensiones no solo permiten visualizar de manera exponencial la constitución de una organización, sino que además permiten reconocer en el porvenir qué riesgos pueda adquirir la organización; aparte de que pueda también mostrarse qué potencialidades posea para aprovecharlas para un mejor y óptimo desempeño.

2. Planificación Integral

Es un proceso complejo de construcción de ideas acerca de un tema específico. Planificar se traduce en organizar, pero también la planificación se entiende como el arte de sistematizar, producir esquemas de pensamiento en torno a un plan que lleva cualquier tipo de organización que requiera ordenar desde una visión y una misión. En este sentido, planificar no es sólo desarrollar un objetivo a través de una serie de elementos metodológicos, sino que también permite construir categorías que han sido generadas mediante un plan previo y que es fundamental para la organización empresarial o cualquier evento que requiera desarrollar un plan a futuro. Planificar a grandes rasgos, es tener la capacidad organizativa de proceder a través de un esquema cuyo sentido está cimentado bajo la mirada ordenada y sistemática. Planificar es de igual manera, crear una política organizativa que se traduce en los lineamientos que regirán el cuerpo organizativo, de igual manera, planificar, es generar acciones en conjunto cuyo horizonte está enmarcado en las estrategias que se puedan desarrollar en diversos plazos, de acuerdo claro está, a como haya sido planificada.

La planificación integral es en términos organizativos, la columna vertebral de toda empresa u organización. De ella depende que sus niveles de planificación estén en consonancia con varias de las etapas que contempla la planificación integral. Si bien el plan establece una

serie de pasos estos van a garantizar que los horizontes propuestos desde un inicio, no solo generen procesos emotivos que la naturaleza de las organizaciones tiende a provocar en los individuos que la componen, sino de alcances netamente operativos y de organización.

3. Planificación Operativa

El proceso de planificación operativa, por integrar el proceso presupuestario, se diferencia de la concepción tradicional de la planificación de corto plazo. El proceso de planificación operativa se relaciona mediante su etapa de control con el proceso de planificación prospectiva, ya que de los resultados que se obtenga en la ejecución del plan operativo derivarán medidas de corrección para el reajuste o reprogramación del plan de mediano plazo, mediante la articulación de las dimensiones prospectiva y operativa, y otorgando el carácter dinámico y continuo con que se concibe el proceso de planificación³⁰. De acuerdo a lo anterior expuesto, planificar en el ámbito operativo conlleva a acciones mucho más específicas y de aplicación. La planificación operativa pasa por articular sus objetivos con los estratégicos, de manera que estos produzcan resultados en términos de aceptabilidad y confianza: ambos altamente demandables en un mercado cada día más competitivo.

En el plan operativo también intervienen otros de los mecanismos que además de establecer vínculos estrechos con las estrategias definen y ofrecen soluciones para las dificultades que se presenten durante su impacto. Además, las tácticas nacen con la finalidad de maximizar las demandas que el propio mercado tiene; y proponer del mismo modo las estrategias, así como correctivos ante la presencia de cualquier evento que sobrepase los niveles de respuesta o de acción directa. En torno a las tácticas que debe tener una organización es importante también crear un método o plan de contingencia que permita en un futuro evaluar, además de sistematizar los procesos que de ello derive. Sin obviar los requerimientos que se dan a partir del desarrollo de una

30 INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRÍCOLAS –IICA–; PROYECTO DE PLANIFICACIÓN AGRARIA Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE –PROPLAN–. “El proceso de planificación operativa”, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1981, disponible en [<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15863/BVE21041756e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

serie de tácticas. Como parte de la estructura de implementar estrategias al interior de una organización es oportuno pensar desde este ángulo, siempre y cuando los niveles de organización así lo requieran en una propuesta que genere ante un panorama desfavorables soluciones siempre oportunas y coherentes en aras de contribuir al fortalecimiento de la institución o empresa.

4. Planificación Táctica

El horizonte transitorio de la planificación táctica siempre es más elevado que el plazo de fabricación de cualquiera de los productos que intervienen en el plan. Los objetivos de la planificación táctica se plasman en un manuscrito llamado plan maestro de producción, desarrollado con más detalle antes, que debe ser la mejor opción en términos de costos, para lograr que la producción de cumplimiento a los objetivos manifiestos por la organización en cuanto a cantidad producida y empleo de la capacidad productiva³¹.

En términos generales, establecer tácticas dentro de una organización es aplicar métodos que son claves para la obtención de algún objetivo que requiera lograr como parte de un plan estratégico. En este sentido, desarrollar tácticas dentro de las organizaciones, es además, establecer mecanismos de acción directa. Se pudiera decir, que la planificación táctica es una suerte de extensión de esa planificación anterior que ha sido diseñada bajo la observancia y las políticas de las organizaciones. En este aspecto, es bueno señalar, que las operaciones tácticas nacen con el principal objetivo de intervenir de manera directa, con el propósito, además, de atender de manera sistemática asuntos que son favorables para las organizaciones. Definir tácticas es de vital relevancia para cualquier tipo u actividad gerencial y de organización dado los grados de responsabilidad que tenga la empresa, no solo con los miembros de la organización, sino que también las compañías tienen responsabilidades con su entorno al cual debe responder.

Los rasgos que determinan que una empresa u organización deba tener un plan táctico se definen de acuerdo a los inconvenientes que puedan llegar a tener, algún evento que propicie de manera parcial o total un plan de emergencia ante un panorama que afecte el funcionamiento

31 MONTSERRAT GONZÁLEZ RIESCO. *Gestión de la producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*, México, Ideas propias, 2006.

de su sistema de organización. Por lo general, un plan táctico obedece, si fuera el caso, a resolver una determinada situación, de cierta manera un plan propone una política equivalente a dar solución efectiva y oportuna que pudiera generar una ruptura en el orden organizacional. Además, sirve para brindar adecuadamente un clima satisfactorio que involucra aspectos estratégicos.

B. Reducción de costos

Por lo general los costos tienen que ver con la oportunidad de acceso al crédito y los requisitos de formalización, pero además la reducción de costos tal y como su nombre lo indica es un mecanismo empleado por las organizaciones para minimizar sus costos y acrecentar sus ganancias. De esta manera, las organizaciones suelen ofrecer algún producto o servicio sin percatarse en lo absoluto en el costo. El costo de un producto cobra mayor relevancia cuando la competencia acrecienta y el estipendio se transforma en un distintivo en el mercado. La reducción de costos tiene sentido, tan sólo cuando existe una organización previa del conjunto, a nivel de estructuras y de métodos. Es decir, si las funciones de definición y adaptación de la organización se han realizado antes que la mejora de productividad.

C. Riesgo

El riesgo en términos de organización, es un aspecto cuyo sentido e importancia es un factor clave para cualquier organización. Sin este elemento, la organización no tendría ningún sentido, puesto que la mayoría de las organizaciones para poder subsistir en el mercado y en la propia dinámica macroeconómica es indispensable que exista el riesgo como forma de dinamizar sus procesos y planes de contingencia. Empresa que no arriesgue no podrá nunca saber a ciencia cierta qué productos son a la hora de comercializar o qué actividades pudieran ser rentables para ser intercambiables en el mercado.

El riesgo también se pudiera considerar como vital, así como son vitales los planes estratégicos y tácticos dado que estos estarían dando pie a que las organizaciones dinamicen sus propias lógicas para responder ante cualquier eventualidad que surja; de igual manera, el riesgo ofrece más allá de posibilidades de respuestas, la configuración de un conjunto de acciones en pro de los niveles de competitividad. Sin embargo, para efectos del propio riesgo, es importante también

saber, que estos tal y como lo proponen GONZALO J. BORONAT OMBUENA, ROXANA LEOTESCU, SATUR JIMÉNEZ y CARLES PÉREZ “son cada vez más heterogéneos, multidisciplinarios y multidimensionales, siendo más fácil su propagación a través del tejido empresarial”³² lo que representa para las organizaciones un permanente problema que las corporaciones deben considerar entre sus planes y/o mecanismos de organización. De allí que las empresas han tenido que acudir al diseño de un mapa de riesgos que consiste siguiendo a BORONAT OMBUENA *et al.*³³, en medir y controlar la exposición al riesgo de una empresa, facilitando una gestión proactiva que permita reducir los costes asociados a su propagación y a sus posibles daños colaterales, en muchas ocasiones de difícil reparación.

En este sentido, para reducir el riesgo de toda decisión, a todo gerente le cabe adoptar diversas medidas, como son: tratar de mejorar la información que se tenga a disposición, renovar los riesgos, probar las diversas opciones, asegurar el riesgo con un tercero, probar o experimentar en parte, y por último, evitar los riesgos inútiles que pudieran desencadenar posibles desastres que conllevarán a desequilibrar el normal desempeño de las organizaciones o empresas.

Los riesgos tal y como su nombre lo indica, son situaciones que pudieran entenderse como daños, aun cuando su definición encienda las alarmas, para la mayoría de las organizaciones los riesgos no son aspectos que deban considerarse como fallas o accidentes de mayor o menor grado, son a grandes rasgos, situaciones que deben tomarse como un asunto neutral y determinante en todo plan estratégico de cualquier empresa. De esta manera, el riesgo no será considerado a posteriori, como un elemento que solo genera retraso en la consecución de actividades que son inherentes a cualquier tipo de organización, sino que los riesgos pueden ofrecer miradas para la resolución de algún desafuero, negligencia que pudiera presentarse y que afectará de manera gradual el desempeño de la misma.

La constante exposición a situaciones contrarias a las políticas que rige el perfil de cada organización o empresa es una consecuencia de que la mayoría de estas se mueven en contextos globales, cuestión que no solo las dinamiza dentro de un mercado que posibilita el intercambio

32 GONZALO J. BORONAT OMBUENA, ROXANA LEOTESCU, SATUR JIMÉNEZ y CARLES PÉREZ. “La gestión del mapa de riesgos”, en *Técnica contable y financiera*, vol. 1, n.º 15, 2019, p. 2.

33 Ídem.

comercial, entre otros fines y propósitos que persigue la empresa u organización, sino que las expone a correr enormes riesgos en tanto sus niveles de confiabilidad también se ponen en constante amenaza; y a confrontar situaciones complejas de alto impacto, cuestión que en un futuro pudiera rebasar su capacidad de respuestas ante tal panorama o escenario.

Para las empresas es importante, además de lo anterior mencionado, conocer los planes que ofrece en materia de organización, de planificación; y de esta manera, controlar sus altos o bajos niveles de impacto que pueda llegar a tener. De allí la necesidad imperante de controlar sus dominios y qué áreas se pudiera afectar de manera exponencial y directa. Asumir el riesgo es un asunto que las empresas deben establecer dentro de sus planes con el objetivo de discriminar qué áreas específicas se deberían atender y otras no. A pesar de que todas son importantes, se debe tomar en cuenta que existen zonas más vulnerables que otras las cuales deben considerarse en un determinado plan estratégico para la cual debe tener desarrollado a conciencia un método que contrarreste un posible accidente. Para BORONAT OMBUENA *et al.*:

La empresa dispone de un preciado período de tiempo donde debe tratar de detectar estos riesgos, pero para ello, ha de ser capaz de interpretar las posibles anomalías, tanto operativas como financieras, que se generan en la compañía, a fin de corregir estas desviaciones y reducir los posibles daños. A su vez, es importante desarrollar estas herramientas de detección prematura, ya que abordar estas anomalías en esta fase genera menos costes en la empresa que los derivados de tratar de corregir los daños una vez han sido provocados³⁴.

Sin un plan estratégico a duras penas una organización pudiera subsistir dentro de una dinámica que no solo busca competir, sino que además las situaciones se han complejizado como consecuencia de una sociedad que corre precisamente más riesgos, sin mencionar que también existen aquellos provocados por eventos o fenómenos naturales. En este sentido, las organizaciones deben contemplar entre

sus orientaciones funcionales que los riesgos pueden ser exógenos, por lo tanto, impredecibles.

II. TOMA DE DECISIONES

Es la acción de elegir una cosa de un conjunto de opciones. Incluye reorganizar y determinar la naturaleza de una situación de decisión, identificar las opciones, elegir la mejor y ponerla en práctica.

A. Elementos de Toma de Decisiones

JUAN LUIS URCOLA TELLERÍA³⁵ señala que la toma de decisiones tiene los siguientes elementos:

- Coordinación

Bajo esta mirada, para el logro de los objetivos se debe tener en cuenta que el contexto donde este procedimiento se manifiesta es modificable. En este sentido, el gerente junto con su equipo de evaluadores debe orientar a sus colaboradores para un mejor desempeño dentro de la organización.

- Evaluación

Consiste en verificar los resultados que han nacido precisamente de un proceso por medio del cual se ha sistematizado la información con el objetivo de obtener el producto. Además de esto, es importante tener en consideración que la evaluación permite visualizar las posibles eventualidades con el fin de aprender de ellas. La función de evaluación o de control consiste en comprobar si el resultado final coincide con el objeto marcado. A través de esto, se puede implementar mejores políticas en el futuro, pues permite aprender no solo de los éxitos sino también de los fracasos.

- Información

Para URCOLA TELLERÍA³⁶, uno de los elementos a saber y que son claves para la toma de decisiones es estar informado. De allí que

35 JUAN LUIS URCOLA TELLERÍA. *Dirigir personas: fondo y formas*, Madrid, Esic Editorial, 2010.

36 Ibid.

se plantee que el que posea la información tiene el poder, o lo que es lo mismo, el que maneje la información dentro de cualquier organización tiene la posibilidad de sostener y mantener el poder. La información dentro de la dinámica empresarial no solo determina los grados en materia administrativa, sino que de igual forma constituye un ingrediente necesario para la gestión empresarial. De esta información sistematizada es bueno tener en cuenta que, a mayor información correcta, más oportuna será la respuesta que logre minimizar el impacto y, por ende, el inminente riesgo que se corre cuando no se toman las decisiones acertadas y asertivas. Con la información dentro de la toma de decisiones es bueno contemplar los escenarios de acción.

- Riesgo

Por ello, recopilar datos e información previa para la toma de una decisión es un deber que todo directivo debe considerar, con la finalidad de minimizar el riesgo existente. La materia prima del trabajo gerencial debe ser clara, lo más completa posible, fiable, y sobre todo a tiempo. Si bien es importante tratar de disponer de la máxima información que permita minimizar el riesgo, también deberá vigilarse el coste eficacia de su obtención y la urgencia u oportunidad que requiere la decisión. Para ello, la obtención de la información necesaria no es un asunto de cantidad y calidad, sino también de conveniencia. A veces es mejor tomar una decisión con la información disponible. La oportuna recolección de la información para las organizaciones y su demora se traduciría en la pérdida de oportunidades que son vitales para sus planes y proyectos.

- Personalidad

Este es un factor a tener en cuenta al momento de analizar una decisión. Las personas poseen características muy distintas y son múltiples los aspectos que las diferencian, todo lo cual tiene una directa repercusión en la toma de decisiones. A tales efectos, es aconsejable considerar los diferentes tipos decisorios, entre los que se pueden contemplar: los impetuosos, los intuitivos, los gregarios, los indecisos y los relacionales.

B. Errores más frecuentes en la toma de decisiones

Para URCOLA TELLERÍA³⁷ los errores más habituales que se cometen en el proceso de toma de decisiones son los siguientes:

- *La ausencia de objetivos claros:* La falta de objetivos pudiera limitar que las metas que se han proyectado no puedan alcanzarse debido a la ausencia de sus propósitos u objetivos. En este sentido, al no tener objetivos definidos se corre el riesgo de divagar sin ningún plan que sirva de orientación. De allí la relevancia e importancia de contar con *objetivos claros y precisos*.
- *La falta de información, la falta de capacidad o la falta de interés:* Sin información o con datos inadecuados, se puede, pero no se debe tomar decisiones, ya que el riesgo que se debe asumir es muy elevado. La incapacidad y la falta de interés puede llevar directo al error.
- *La indecisión y la precipitación:* La inseguridad y el temor a la equivocación lleva a muchas personas a no poder tomar ninguna decisión, son los indecisos crónicos. Por otra parte, están los frívolos que sin madurar de manera adecuada la información disponible o sin ella deciden de forma apresurada con un alto riesgo a equivocarse. Ser decidido no es lo mismo que decidir bien.
- *La parálisis por exceso de información:* Son muchos los directivos que demandan y demandan información y cuando la tienen no pueden dirigirla, se empeñan y terminan pereciendo en sus análisis.
- *La intuición:* No es mala la intuición cuando está basada en la experiencia profesional, pero hay que tener mucho cuidado. La toma de decisiones es un proceso inexorable que tiene sus requerimientos y que deben ser atendidos. Cuando uno deja todo en manos de la intuición, puede pasar que las decisiones que se tomen no sean las más acertadas, es decir, que no acaben resolviendo alguna situación en particular, sino de correr el riesgo de condenar a la organización al fracaso o la pérdida de los niveles de confianza, necesarios para un mejor desempeño empresarial.
- *El seguimiento a la mayoría:* Es frecuente observar a muchos miembros de organizaciones que se apoyan en las opiniones de la mayoría para tomar decisiones. Pero cada situación es diferente y al final un gerente debe acoplar la decisión más asertiva y acertada siguiendo sus criterios propios.

- *La falta de una metodología:* La toma de decisiones obedece a un proceso metodológico que debe ser considerado y llevado a cabo según el perfil que tenga.

C. Proceso de toma de decisiones

URCOLA TELLERÍA³⁸ considera que la toma de decisiones puede ser efectuada de muchas formas. La más acertada es seguir un proceso metodológico que permita optimizar el grado de acierto de las opciones.

- *Establecer el objetivo:* Toda decisión efectiva debe empezar por una determinación, a poder ser por escrito, de cuál es el objetivo que se pretende lograr. El establecimiento del objetivo a lograr de forma clara y precisa es la parte crucial del proceso, ya que sin ello da lo mismo la decisión que se adopte.
- *Identificar las alternativas:* Para lograr el objetivo se debe determinar las diferentes alternativas existentes. Decidir es elegir y el acto de decisión presupone que existen distintas opciones.
- *Evaluar las alternativas:* Cada alternativa presenta un nivel de riesgo diferente que se trata de evaluar. La información disponible y la experiencia que se tiene en situaciones similares son aspectos básicos en el momento de la evaluación de las alternativas.
- *Seleccionar la mejor alternativa.* Una vez sopesadas las diferentes opciones, se selecciona la que se considere más conveniente en relación a los presupuestos establecidos. Por lo general, las decisiones no son fáciles ni evidentes, ya que siempre se lleva consigo un mayor o menor riesgo. Es aconsejable en esta fase del proceso establecer planes de contingencias y escrutar si hay venideras eventualidades aciagas probables si se llega a poner en marcha la opción elegida.
- *Implantar la decisión:* Cuando se toma una decisión es preciso ponerla en circulación adecuadamente, siguiendo el plan de trabajo establecido. Toda implantación de una decisión requiere asimismo que se establezcan una serie de medidas de seguimiento y evaluación que permitan, en su caso, aplicar las oportunas acciones correctoras en el momento de detectar desviaciones del objetivo establecido.

- *Controlar la decisión:* Una vez aplicada, la decisión debe ser controlada y examinada en su momento preciso. A tales efectos, se establecerá la comparación entre la previsión y la realidad. Sin seguimiento y control no hay posibilidad de saber si la decisión ha sido correcta o incorrecta, y en consecuencia no se acumulará experiencia para la toma de nuevas decisiones.

D. Fases de Toma de Decisiones

La fase de abordaje en la toma de decisiones atraviesa por distintas fases, que da forma simplificada, las cuales son:

- Fase de información y de estudio, la sistematización de los requerimientos objetivos que dispone una decisión, un esfuerzo ordenado y sistemático de información en torno a un panorama específico, sobre los aspectos del problema y sobre las consecuencias.
- Fase de elaboración, congruente a registrar y escrutar los planes de acción, en evitar posibles consecuencias.
- Fase de elección, la escogencia de una salida bien determinada.

E. Tipos de Decisiones

- *Decisiones en certidumbre:* Se manifiesta cuando el que detenta y asume la decisión dentro de la organización posee la información completa sobre el estado de la empresa, de cómo se va a comportar esta y está al tanto del resultado de su decisión.
- *Decisiones en incertidumbre:* Son aquellas que el decisor toma sin un conocimiento completo del entorno o de la circunstancia y a cada forma le corresponde diversos resultados. Se puede distinguir entre las decisiones no competitivas y las competitivas. Las no competitivas son aquellas en que no hay un oponente, mientras que en las competitivas un sujeto o un grupo compiten contra el decisor.
- *Decisiones no competitivas:* Nadie contradice la estrategia del ente decisor y cada forma da lugar a diversos resultados.
- *Decisiones competitivas o en conflicto:* Son muchas las empresas que tienen por delante a un ente opositor que no sólo está al tanto de las estrategias o métodos, sino que conoce qué se pudieran aplicar al momento de presentarse una situación que perjudicara al normal

funcionamiento de la empresa. Si esto fuera poco, las empresas u organizaciones pueden poner todo su arsenal para generar una serie de situaciones que en un futuro no tan alejado afectará de manera directa sus planes y proyectos.

- *Decisiones tomadas en situación de riesgo:* Cuando se toma una decisión, una vez tomada supeditará las resoluciones a tomar en la posteridad catalogadas como decisiones secuenciales. De alguna forma, se plantea que tomar decisiones es un asunto que no debe verse de manera compleja, sino más bien de manera sencilla. El decisor confronta una serie de decisiones que debe asumir con total responsabilidad.
- *Decisiones tácticas:* Consiste en seleccionar entre varias opciones eludidas. Las pautas que se siguen para seleccionar son normalmente accesibles; la decisión debe alcanzarse con la finalidad de que el costo y el esfuerzo sea lo más mínimo posible para efecto de economizar o reducir costos. La única clase de decisión que en realidad se concentra en la resolución de problemas es la que tiene importancia; la de rutina; es la decisión que se podría calificar de táctica. En este caso, la tarea consiste meramente en elegir entre unas pocas alternativas obvias. El criterio de selección es habitualmente económico; la decisión debe lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y costo.
- *Decisiones estratégicas:* Cualquiera que sea su dimensión, su grado de complejidad o su relevancia, no debe tomarse bajo ningún concepto mediante la resolución de conflictos. En este sentido, para la toma de decisiones que se abordan dentro de la organización es importante considerar que lo realmente relevante no es tanto la formulación de interrogantes en torno a un asunto o evento, sino que la asertividad consiste en plantearse la pregunta y con ella la obtención de la respuesta adecuada.

F. Bases para la toma de decisiones

SALVADOR MERCADO³⁹, señala que para la toma de decisiones el regente debe utilizar las siguientes bases:

39 SALVADOR MERCADO. *Administración aplicada*, México, Editorial Limusa S. A., 2002

1. Hechos

Existe en toda organización directivos que para tomar una decisión toman en cuenta como criterio esencial los hechos. Para ello es importante revisar las ventajas y desventajas de estas acciones. En la primera, las decisiones están sujetas al grado de veracidad que esta posea, de este grado va a depender los niveles efectivos para darle solución. En la segunda, en muchas oportunidades es imposible convocar todos los requerimientos que son indispensables para determinar la toma de decisiones y como resultado puede que este acabe siendo inexacto.

2. Experiencia

Es fundamental en la toma de decisiones, por lo que es importante que el decisor no solo tenga la mejor disposición de asumir la responsabilidad en cuanto a decisiones se refiere, sino que además el tiempo que lleva delante de una organización determinará el grado de eficiencia en la toma de decisiones. De igual manera, esta presenta dentro de su estructura algunas ventajas y desventajas que se deben considerar. En la primera, si la dificultad se hace presente en cualquier momento, la decisión puede ser acertada. En la desventaja, si se considera que la administración es una ciencia dinámica por lo tanto las decisiones que se tomen pueden estar basadas en imprecisiones generadas por los resguardos que el decisor tenga en torno a su capacidad de respuesta; además de los años de experiencia que tenga y de las soluciones que le dé a las situaciones o conflictos que suelen presentarse en toda organización. De acuerdo a esto, las decisiones que se tomen podrían tornarse imprecisas y hasta falsas.

3. Intuición

En muchas ocasiones las decisiones tienen su génesis en simples intuiciones o como se conocen con la expresión de “corazonada”. De igual manera, este tipo de decisiones posee su ventaja, la cual consiste en que la capacidad de darle solución podría ser de manera expedita; en cuanto a la desventaja, la decisión puede ser adulterada, falsa o imprecisa.

4. Autoridad

Esta forma para la toma de decisiones puede ser lesiva. Ataño a un procedimiento autocrático, lo cual se traduce en que la decisión adoptada por el regente debe llevarse a cabo sin formular ningún tipo de interrogante. Al igual que las anteriores, esta forma de decisiones maneja sus ventajas y desventajas. La primera, consiste en que la información es rápida, la cual puede desembocar en una resolución de una situación determinada. En la desventaja puede generar inconvenientes entre los miembros que tienen la tarea de llevarla a cabo.

G. *Etapas para la toma de decisiones*

NORIEGA⁴⁰ plantea que la toma de decisiones tiene las siguientes etapas, las cuales se centran en la definición del conflicto, el estudio, la búsqueda de soluciones, el acuerdo en relación a tomar la mejor decisión, y el cambio de la decisión en una salida asertiva, sensata y oportuna.

1. La decisión del problema

La primera tarea para la toma de decisiones es la indagación exhaustiva del conflicto que afecta directamente los intereses de la organización. No se debe emplear tanto tiempo para la ejecución de esta fase. El diagnóstico sintomático que es la fase empleada por la mayoría de los empresarios, no es una salida. Se fundamenta en una experiencia más que en el escrutinio, lo que de por sí lo hace excluyente para el regente que no puede adquirir esta experiencia procedimentalmente.

2. Análisis del problema

La fase siguiente es la observación del problema, su clasificación y la búsqueda de los hechos. Se hace imperativa la necesidad de clasificar los problemas que presenta la organización con la finalidad de saber a quién le corresponde tomar la decisión, además, a quién acudir para su oportuna consulta, por ende, quién debe ser informado. Careciendo

de una clasificación anterior, se corre el riesgo de ser impreciso en relación a las decisiones que se tomen, porque de esta clasificación va a depender tales ejercicios, también porque de ella dependerá la efectividad de tales acciones.

De acuerdo a esta fase, existen los principios que rigen sus principios. Los cuales son cuatro: la actualidad de la decisión, el impacto sobre otros aspectos y sus funciones; el número de consideraciones cualitativas que ingresan en él, y el valor que tiene la decisión por ser única y constante.

Cerciorarse de los hechos es el primer paso que debe asumirse para la toma de decisiones. El regente no podrá percatarse de todos los detalles, por lo tanto, le será imposible conocer a profundidad todo lo concerniente a las dificultades que se presentan en la organización. Es decir, que no es imperativo conocer qué hechos está impidiendo el desempeño de la organización, a saber, juzgar o cuánto riesgo implica la decisión, así como el nivel de veracidad o consistencia que pueda sostener en el tiempo, esto sin contar que la decisión que se tome no es una garantía de que las soluciones que se aborden sean las más favorables y las más correctas a razón de los intereses de la organización.

3. Las soluciones alternativas

En el clima organizacional y bajo las políticas de gestión empresarial este factor es determinante. De allí que se hace necesario contar con una gama de alternativas que no solo minimice el impacto que bien pudiera tener al final del camino de la toma de decisiones, sino que también se podría optar por la disyuntiva de no hacer cosa alguna. En este caso, el director o gerente de la organización debe estar consciente para determinar, si así fuera la situación, de observar la gama de alternativas que tiene por delante. Es peculiar que un evento presentado tenga una sola salida o solución.

4. La mejor solución

El gerente debe determinar cuál es la mejor solución. Si ha realizado un trabajo adecuado tendrá varias alternativas, cualquiera de las cuales solucionará el problema. Es rara la situación en que hay una sola solución.

En este aspecto, es importante señalar que el gerente tiene la facultad para darle solución a los conflictos que hagan su aparición. De este depende la resolución del mismo. Además, el gerente tendrá la competencia de establecer comparaciones para cada caso de riesgo, lo cual va a depender mucho de las competencias gerenciales. Las acciones en este sentido van a ser definidas de acuerdo a los niveles de riesgo que se manifiesten durante la toma de decisiones y de gestión administrativa. También es importante que el gerente como parte de las políticas de la empresa haga pública la eventualidad presentada a fin de tomar no solo la mejor decisión sino los correctivos pertinentes para tales fines o propósitos.

Si tal eventualidad se tornan críticas, las acciones en torno al conflicto deben ser notificadas para darle solución y contrarrestar las posibles fracturas que estas situaciones pudieran generar en el seno de la organización.

5. La decisión efectiva

Sin lugar a dudas, uno de los recursos que deben considerarse y en el cual reposa la mayor responsabilidad es en el recurso humano. Ningún tipo de decisión está por encima de los individuos que conforman la organización. De ellos depende que la toma de decisiones se haga efectiva o no, de allí que sus competencias, habilidades y destrezas se manifiesten. En este sentido, también es importante poner en evidencia que de nada sirve que las leyes estén escritas, si no se concretan mediante hechos. Acá de igual manera se tendría que hablar de la decisión efectiva que consiste en acciones de naturaleza efectiva en tanto que son las esencias que acompañan las decisiones de gerentes que conducen a través de políticas administrativas lo concerniente a las actividades que deben emprender otros para el cumplimiento de las competencias de las organizaciones.

El gerente determina el problema, adhiere los fines y estudia las reglas; organiza la decisión y agrupa la información. Además indaga soluciones alternativas, las sopesa y selecciona la más notable, pero para que la solución se transforme en decisión se requiere un proceso cuyo sentido cobra valor en la acción. De manera que de él dependerá que los otros lleguen a conocer la información concerniente a la variedad de decisiones que bien pudiera tomar. La solución de una situación en especial requiere no solo de la voluntad manifiesta de los sujetos que forman parte de la organización. También va a depender de la aptitud

que se posea cuando se toman decisiones en colectivo. La presencia de este panorama va a determinar en grado sumo las competencias que han definido a grandes rasgos las acciones en materia de gestión administrativa.

Convertir una solución en acción requiere que la gente entienda qué cambio de conducta se espera de ellos. Presentar una decisión como si exigiera que la gente aprendiera todo de nuevo es empezar mal. Toda decisión debe convertirse en nuestra decisión para la gente que tiene que convertirla en acción.

H. Toma de Decisiones Gerencial

La toma de decisiones es mucho más que una ciencia, exige buen juicio y creatividad, además de dominio técnico. La toma de decisiones es mucho más efectiva y su calidad más consistente cuando se organiza como un proceso. Si este proceso no existe, las decisiones no serán más que ad hoc⁴¹.

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ⁴², señala que la toma de decisiones está relacionada de manera directa con aquello que forma parte de la organización empresarial. Además, que la toma de decisiones tiene el siguiente entorno: tomar la decisión no garantiza el éxito. Es necesario escrutar el contexto ya que existen aspectos afectando la toma de decisiones y al que asume las decisiones dentro de las organizaciones.

Cuando se toman decisiones en cualquier tipo de organización, en muchas ocasiones no se sabe si estas traerán reacciones favorables o por el contrario desfavorables. Las decisiones, en ciertas oportunidades se dan desde condiciones de certezas, cuestión que en materia de gestión podría concebirse desde que la política de la empresa ha sabido a grandes rasgos establecer un mecanismo que es favorable debido a la oportuna respuesta, y a una acertada decisión. En cada situación, la posición que detente el gerente es desigual. Cuando se toma la decisión bajo condiciones de certeza, el gerente está al tanto todo, ya que en otras oportunidades ha tomado esta misma decisión y está consciente de esta realidad. En este sentido, el gerente conoce

41 RICHARD LUECKE. *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*, Bilbao, España, Ediciones Deusto, 2006.

42 ÁNGEL BAGUER ALCALÁ. *Un timón en la tormenta; como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2001.

la situación existente, además de las opciones que bien pudiera tomar en caso de presentarse un panorama que afecte, o en caso contrario que beneficie a la organización. De allí se podría determinar cuáles son las alternativas, desconociendo claro está su funcionamiento, aunque sí está al tanto o presente las probabilidades de las factibles inferencias. Bajo estas convicciones, el gerente no está en la capacidad de determinar las probabilidades exactas de las opciones aptas para tales fines. CASTRILLÓN ORTEGA señala que:

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, debido a que estamos en un medio cambiante. Sin embargo, las decisiones que se tomen sin previo análisis, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado⁴³.

III. DECISIONES CONDICIONADAS

El mejor desempeño que pudiera tener un gerente dentro de una organización es poder tomar la mejor decisión, pero para poder alcanzar dichos objetivos, en muchas ocasiones, debe optar por tomar las decisiones que bien le puedan convenir, o también que los tiempos le permitan. Esto puede significar que las decisiones que se tomen en aras de dar soluciones a situaciones o eventos específicos logren someterse a especificidades que están bajo un perfil condicionado.

CAPÍTULO CUARTO

Gestión integrada y toma de decisiones en empresas consultoras de Lima Metropolitana

La elaboración de este proyecto investigativo se centra en el análisis administrativo y en la investigación científica que incluye además aspectos de gestión integral involucrados en la elaboración de decisiones. BOSTON⁴⁴ argumenta que el empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logren; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. No obstante, para realizar estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre gestión integrada se llevan a cabo a nivel de técnicas, dejando un terreno sin cultivar para la investigación de la transición de gestión a nivel empresarial. Por este motivo, este estudio se centra en la transmisión de gestión integrada de las empresas y en el desarrollo de argumentos

teóricos e investigaciones empíricas específicas para cada dimensión de la gestión integrada.

Por ello, es importante que se transmita el espíritu emprendedor de los fundadores, es decir, su gestión integrada en los tres ejes gerenciales como estrategia, organización y cultura; pues dicha orientación emprendedora está relacionada con el rendimiento y el crecimiento de la empresa; por medio de acertadas tomas de decisiones. En este sentido, este trabajo pretende desarrollar y analizar el entendimiento de la relación entre las prácticas de gestión integrada y la toma de decisiones en las Empresas consultoras en Lima Metropolitana.

I. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a estudiar estuvo conformada por el total de Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, a diciembre del año 2018, que ascienden a 128 empresas consultoras según la CONFIEP⁴⁵.

Para calcular la muestra de empresas consultoras se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P: probabilidad de éxito representada por el 50% (Se asume $p = 0.5$)

Q: Proporción de fracaso (Se asume $1-p = 0.5$)

e: Margen de error 0.05 seleccionado por el investigador

N: Población (192)

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar ($z = 1.96$)

n = 128

Se encuestaron a los gerentes de cada empresa consultora.

II. TIPO, NIVEL, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

El nivel de la investigación fue descriptivo y explicativo.

El método utilizado fue retrospectivo conocido como Ex Post Facto, porque ha sucedido en un pasado inmediato y la Gestión Integral continua sucediendo en la actualidad, se pretende identificar las relaciones causales entre los hechos o fenómenos de la realidad concreta.

El diseño fue correlacional. Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O x_1 \text{ r } O_y$$

Dónde:

M= Muestra.

O= Observación.

X₁= Gestión Integrada de Administración. y= Toma de Decisiones

III. TÉCNICAS

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

IV. INSTRUMENTOS

Se elaboró un cuestionario con 40 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes. Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

V. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos a través del programa Excel, y se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 23.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como Correlación de Spearman.

VI. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana.

VII. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Dirigido a los gerentes y jefes de las empresas consultoras de Lima Metropolitana y es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha = 0,867$) la cual es considerada como buena⁴⁶. Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 40 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. La Tabla 1 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Tabla 1: Estadística de Fiabilidad sobre el instrumento

Resumen del proceso			
		N.º	%
Casos	Validados	128	100,0
	Excluidos	0	0
Total		128	100,0
Resultado Estadístico			
Alfa de Cronbach		N.º de elementos	
0,867		40	

Fuente: Elaboración propia.

VIII. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la Gestión Integrada de Administración en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

IX. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
⁴⁶ ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la Investigación*, México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2003, disponible en [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf].

- Determinar la influencia de la Perspectiva Financiera de la Gestión Integrada de Administración en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.
- Determinar la influencia de la Perspectiva de los Clientes de la Gestión Integrada de Administración en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.
- Determinar la influencia de la Perspectiva de los Procesos de la Gestión Integrada de Administración en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.
- Determinar la influencia de la Perspectiva de la Infraestructura de la Gestión Integrada de Administración en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

X. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En la Tabla 2 se muestran 10 de las 128 empresas consultoras donde se ha identificado que no existe una adecuada gestión integrada de la administración y que esta afecta a la toma de decisiones adecuada de las organizaciones mencionadas.

Tabla 2: Relación de empresas consultoras

Empresas	Gerente	páginas web	Dirección	Distrito	Sunat
					RUC
Agent businnes outsourcing	Luiggi Fognoli	www.aboutsourcing.pe	Av. Húsares de Junin # 569 Of 400	Jesús María	20600417437
Aramida seguridad	Jesus Carrasco	www.aramidaseguridad.com	Calle Padre Urraca # 11 Edif 7 Dpto 102	San miguel	20552719680
Imagen y estrategia	Maribel Gomez	www.imagenyestrategiaperu.com	Calle Domingo Ponte 561 Of 401	Magdalena	20554322442
Israel Barrutia consultores	Israel Barrutia	www.israelbarrutiaconsultores.com	Av. Husares De Junin # 569 Of 200	Jesús María	10106140885
Sigma supply	Diana Felix	www.sigmasupplyperu.com	Av. Venezuela # 1780 Of 206	Breña	20552805250
Fenix consultora	Jorge Adrianzén	http://fenixconsultoria.com.pe/	Av. República de Panamá 3418 Of. 301 – Torre Barlovento	San Isidro	20141755472

Empresas	Gerente	páginas web	Dirección	Distrito	Sunat
					RUC
Elg asesores Perú	Evans Carnero	http://www.elg-asesores.com/	Av. Las Camelias 877, oficina 302	San Isidro	20545777 291
Gerens consultoria	Ana Rosa Adaniya	consultoria.gerens.pe	Av. Primavera 1051	Surco	20145047 880
SGS Perú	FRANKIE NG	http://www.sgs.pe/	Avenida Elmer Faucett 3348, Callao 1	Callao	20100114 349

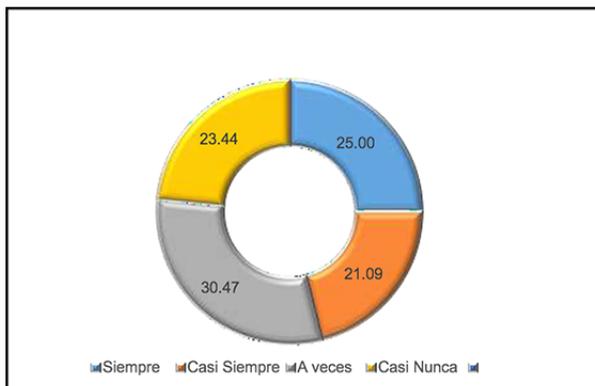
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Consultoría aumenta valor en forma continua

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	47	36,72%
Casi siempre	38	29,69%
A veces	26	20,31%
Casi nunca	17	13,28%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se observan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, en donde 47 empresas indican que siempre observan que la consultoría aumenta su valor en forma continua, representando un 36,72%, 38 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 29,69%, 26 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 20,31% y 17 empresas indican que casi nunca, representando un 13,28%. Determinándose que más del 66% de las empresas consultoras indican que observan que la consultoría incrementa el valor de la empresa de manera continua, sin embargo, hay un 34% que indica lo contrario, poniendo de manifiesto la necesidad de mejorar la comunicación y las capacitaciones respecto a las ventajas que se pueden lograr con el trabajo brindado por las empresas consultoras.

Gráfico 1: Consultoría aumenta valor en forma continua

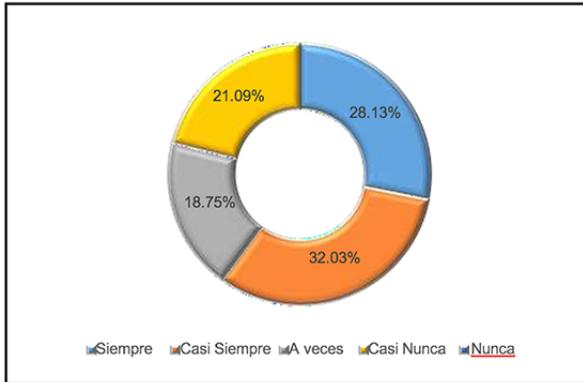
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: crecimiento en las ventas de la consultoría

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	36	28,13%
Casi siempre	41	32,03%
A veces	24	18,75%
Casi nunca	27	21,09%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se observan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si observa un crecimiento en las ventas de la consultoría, 41 empresas consultoras indican que casi siempre observan un crecimiento en las ventas de la consultoría, representando un 32,03%, 36 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,13%, 27 empresas consultoras indican que casi nunca, representando un 21,09%, 24 empresas indican que a veces, representando un 18,75%. Determinándose que más del 60% de empresas consultoras indican que observan la existencia de un crecimiento en las ventas de la consultoría, sin embargo, hay un 40% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad por mejorar y hacer conocer los beneficios de la consultoría.

Gráfico 2: Crecimiento en las ventas de la consultoría

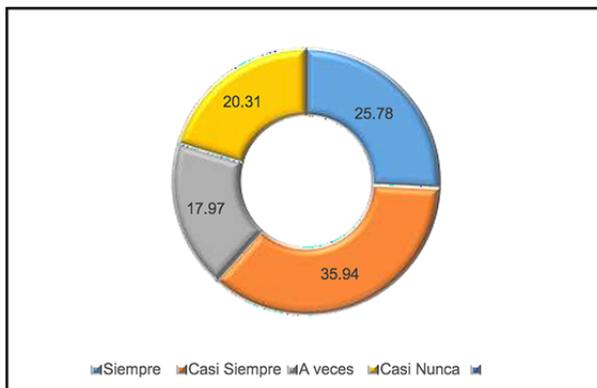
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Observa un crecimiento en la rentabilidad de la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	33	25,78%
Casi siempre	46	35,94%
A veces	23	17,97%
Casi nunca	26	20,31%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se observan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si observa un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, 46 empresas consultoras indican que casi siempre observan un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, lo que representa un 35,94%, 33 empresas consultoras indican que siempre, lo cual representa el 25,78%, 26 empresas consultoras indican que casi nunca, representando el 20,31% y 23 empresas indican que a veces, representando el 17,97%. Determinándose que casi el 62% de las empresas consultoras indican que observan un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, sin embargo, hay un 38% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad por mejorar y hacer conocer los beneficios de la consultoría.

Gráfico 3: Crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

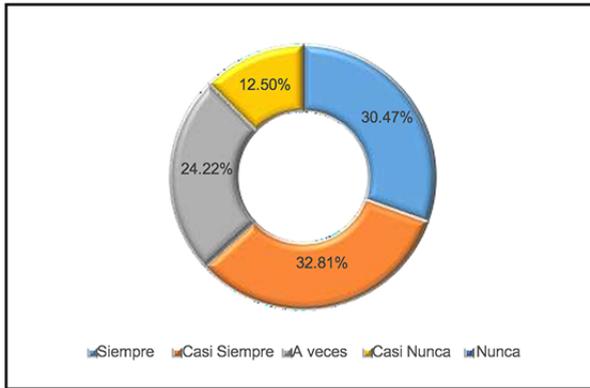
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Frecuencia de nuevos clientes estratégicos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	39	30,47%
Casi siempre	42	32,81%
A veces	31	24,22%
Casi nunca	16	18,50%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se observan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si capta con frecuencia nuevos clientes estratégicos, 42 empresas consultoras indican que casi siempre captan con frecuencia nuevos clientes estratégicos, representando un 32,81%, 30 empresas consultoras indican que siempre, representando un 30,47%, 31 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 24,22% y 16 empresas indican que casi nunca, representando un 18,50%. Determinándose que casi el 63% de las empresas consultoras indican que captan con frecuencia nuevos clientes estratégicos para la empresa, sin embargo, hay un 37% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para captar mayor número de clientes para las empresas.

Gráfico 4: Frecuencia nuevos clientes estratégicos.

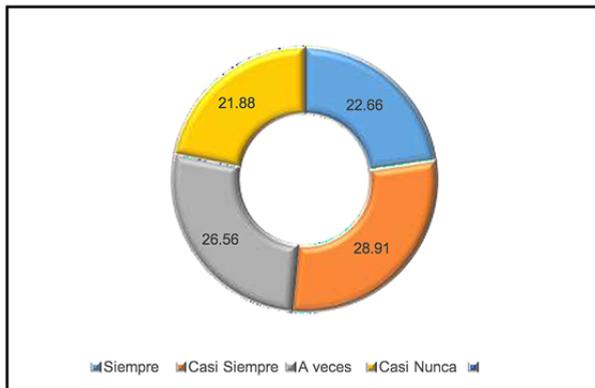
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Fideliza a sus clientes estratégicos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	29	22,66%
Casi siempre	37	28,91%
A veces	34	26,56%
Casi nunca	28	21,88%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si fideliza a sus clientes estratégicos, 37 empresas consultoras indican que casi siempre fideliza a sus clientes estratégicos, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras indican que a veces, representando un 26,56%, 29 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 22,66% y 28 empresas indican que casi nunca, representando un 21,88%. Determinándose que casi el 62% de las empresas consultoras indican que fideliza a sus clientes estratégicos para la empresa, sin embargo, hay un 38% que indica lo contrario.

Gráfico 5: Fideliza a sus clientes estratégicos

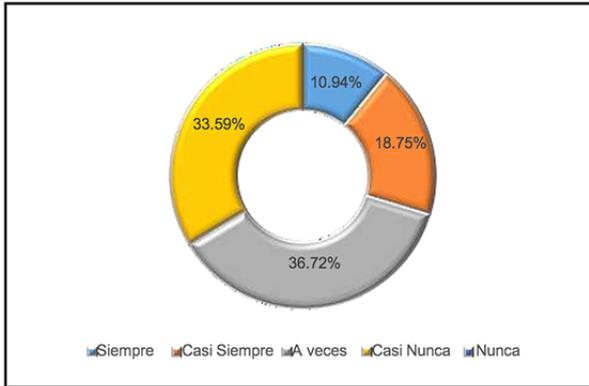
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: la consultoría percibida como un proveedor de servicios global

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	14	10,94%
Casi siempre	24	18,95%
A veces	47	36,72%
Casi nunca	43	33,59%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si su consultoría es percibida como un proveedor de servicio global, 47 empresas consultoras indican que a veces, representando un 36,72%, 43 empresas consultoras indican que casi nunca, representando un 33,59%, 24 empresas consultoras manifiestan que casi siempre, representando un 18,95% y 14 empresas indican que siempre, representando un 10,94%. Determinándose que aproximadamente sólo el 30% de las empresas consultoras indican que es percibida como un proveedor de servicio global, sin embargo, hay un 70% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para mejorar y cambiar la percepción de los clientes.

Gráfico 6: La consultoría percibida como un proveedor de servicios global

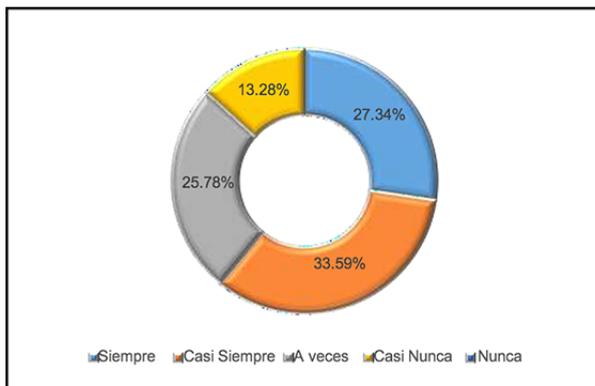
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Relaciones institucionales con los clientes

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	35	27.34%
Casi siempre	43	33.59%
A veces	33	25.78%
Casi nunca	17	13.28%
Nunca	0	0.00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si mantiene relaciones institucionales con los clientes, 43 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 33,59%, 35 empresas consultoras indican que siempre, representando un 27,34%, 33 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 25,78% y 17 empresas indican que casi nunca, representando un 13,28%.

Gráfico 7: Relaciones institucionales con los clientes

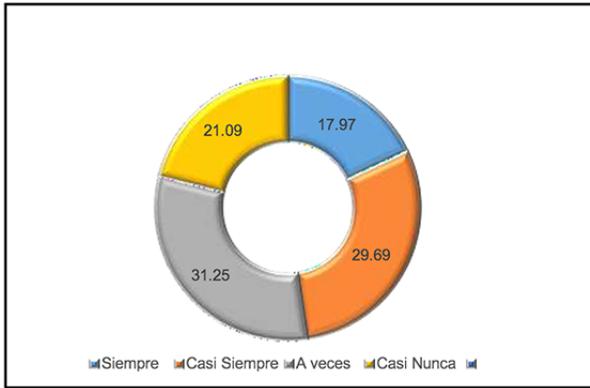
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Consultora percibida como excelente proveedor de servicios

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	23	17,97%
Casi siempre	38	29,69%
A veces	40	31,25%
Casi nunca	27	21,09%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si nota que su consultora es percibida como excelente proveedor de servicios, 40 empresas consultoras indican que a veces, representando un 31,25%, 38 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 29,69%, 27 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 21,09% y 23 empresas indican que siempre, representando un 17,97%. Determinándose que aproximadamente sólo el 47% de empresas consultoras indican que notan que son percibidas como excelente proveedor de servicios, sin embargo, hay un 53% que indica lo contrario, manifestando que existe una gran oportunidad para mejorar los servicios ofrecidos por las empresas consultoras.

Gráfico 8: Consultora percibida como excelente proveedor de servicios

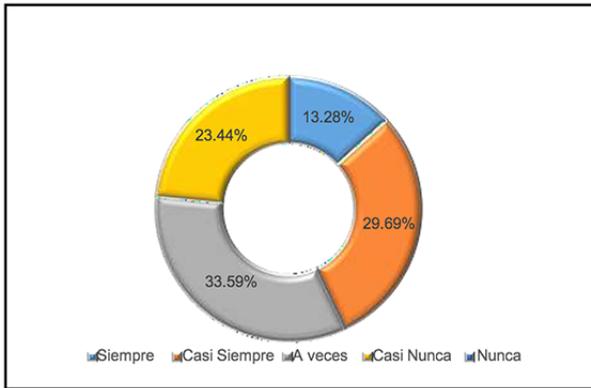
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Aprovecha mercados nuevos o “Green Fields Projects”

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	13,28%
Casi siempre	38	29,69%
A veces	43	33,59%
Casi nunca	30	23,44%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si aprovecha mercados nuevos o “Green Fields Projects”, 43 empresas consultoras indican que a veces, representando un 33,59%, 38 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 29,69%, 30 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 23,44% y 17 empresas indican que siempre, representando un 13,28%. Determinándose que aproximadamente sólo el 43% de empresas consultoras indican que aprovechan mercados nuevos o “Green Fields Projects”, sin embargo, hay un 57% que indica lo contrario, manifestando que existe una gran oportunidad para desarrollar nuevos negocios.

Gráfico 9: Aprovecha mercados nuevos o “Green Fields Projects”

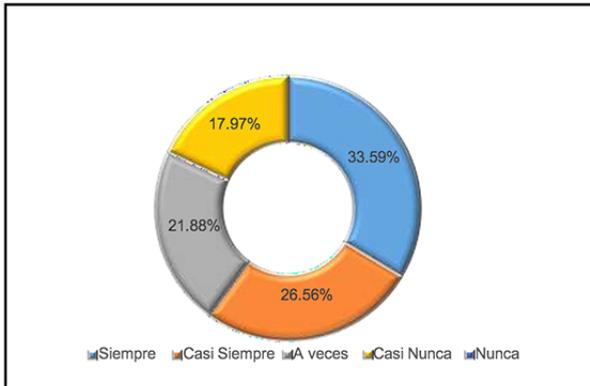
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Realiza análisis de mercado periódicos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	43	33,59%
Casi siempre	34	26,56%
A veces	28	21,88%
Casi nunca	23	17,97%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si realiza análisis de mercado periódicos, 43 empresas consultoras indican que siempre, representando un 33,59%, 34 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 26,56%, 28 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 21,88% y 23 empresas indican que casi nunca, representando un 17,97%. Determinándose que aproximadamente el 60% de empresas consultoras indican que realizan análisis de mercado periódicos, sin embargo, hay un 40% que indica lo contrario, manifestando que existe un grupo de empresas consultoras que están desaprovechando los estudios de mercado y su gestión integral como empresa.

Gráfico 10: Realiza análisis de mercado periódicos

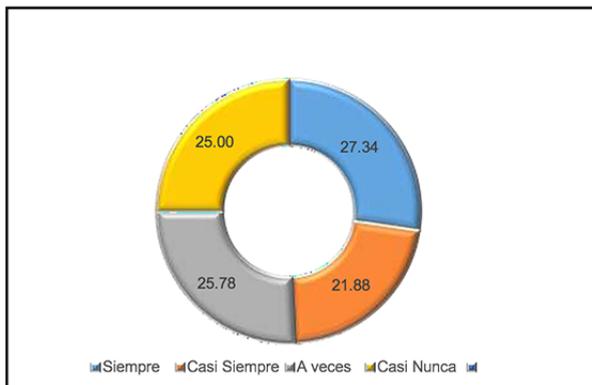
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Busca que su consultoría se mantenga vigente en el mercado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	35	27,34%
Casi siempre	28	21,88%
A veces	33	25,78%
Casi nunca	32	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 13 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si busca que su consultoría se mantenga vigente en el mercado, 35 empresas consultoras indican que siempre, representando un 27,34%, 33 empresas consultoras indican que a veces, representando un 25,78%, 32 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 25,00% y 28 empresas indican que casi siempre, representando un 21,88%. Determinándose que aproximadamente el 50% de las empresas consultoras indican que buscan que su consultoría se mantenga vigente en el mercado, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario.

Gráfico 11: Busca que su consultoría se mantenga vigente en el mercado

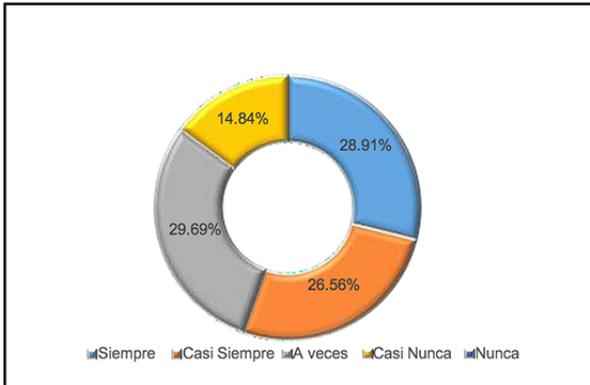
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Mantiene buena relación con sus proveedores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	37	28,91%
Casi siempre	34	26,56%
A veces	38	29,69%
Casi nunca	19	14,84%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si mantiene buena relación con sus proveedores, 38 empresas consultoras indican que a veces, representando un 29,69%, 37 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras manifiestan que casi siempre, representando un 26,56% y 19 empresas indican que casi nunca, representando un 14,84%. Determinándose que aproximadamente el 55% de las empresas consultoras indican que mantienen buena relación con sus proveedores, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario.

Gráfico 12: Mantiene buena relación con sus proveedores

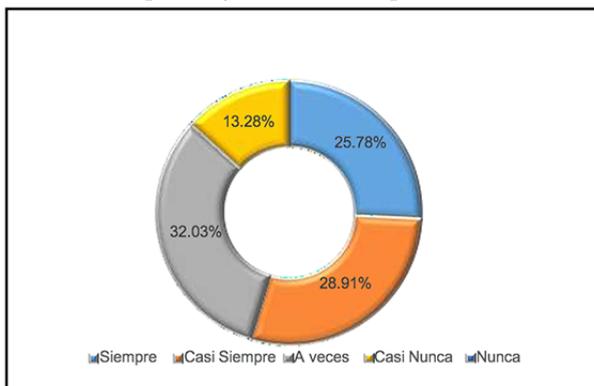
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Optimiza y racionaliza sus operaciones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	33	25,78%
Casi siempre	37	28,91%
A veces	41	32,03%
Casi nunca	17	13,28%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si optimiza y racionaliza sus operaciones, 41 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,03%, 37 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,91%, 33 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 25,78% y 17 empresas indican que casi nunca, representando un 13,28%. Determinándose que aproximadamente el 54% de las empresas consultoras indican que optimizan y racionalizan sus operaciones, sin embargo, hay un 46% que indica lo contrario.

Gráfico 13: Optimiza y racionaliza sus operaciones

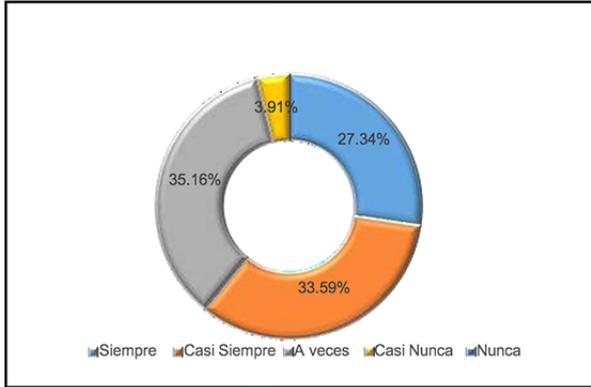
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Adecua estratégicamente la estructura de su consultoría

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	35	27,54%
Casi siempre	43	33,59%
A veces	45	35,16%
Casi nunca	5	3,91%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si adecua estratégicamente la estructura de su consultoría, 45 empresas consultoras indican que a veces, representando un 35,16%, 43 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 33,59%, 35 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 27,54% y 5 empresas indican que casi nunca, representando un 3,91%. Determinándose que aproximadamente el 61% de las empresas consultoras indican que adecuan estratégicamente la estructura de su consultoría, sin embargo, hay un 39% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar el servicio hacia los clientes.

Gráfico 14: Adecua estratégicamente la estructura de su consultoría

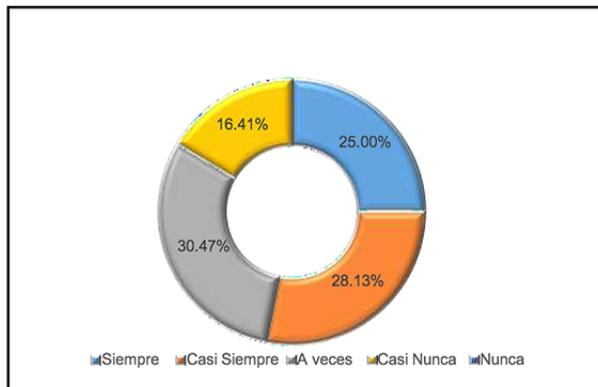
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Desarrolla competencias estratégicas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	32	25,00%
Casi siempre	36	28,13%
A veces	39	30,47%
Casi nunca	21	16,41%
Nunca	0	
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si desarrolla competencias gerenciales, 39 empresas consultoras indican que a veces, representando un 30,47%, 36 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,13%, 32 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 25,00% y 21 empresas indican que casi nunca, representando un 16,41%.

Gráfico 15: Desarrolla competencias estratégicas

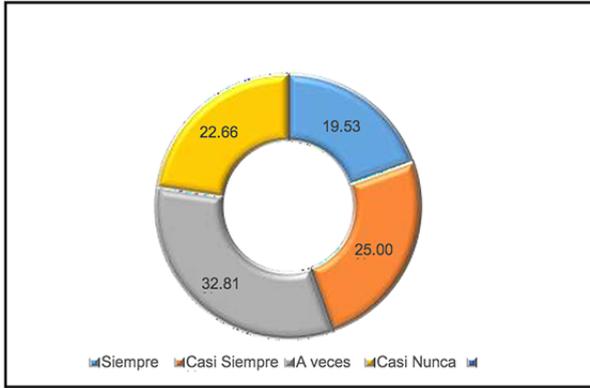
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Realiza una gestión de compromisos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	25	19,53%
Casi siempre	32	25,00%
A veces	42	32,81%
Casi nunca	29	22,66%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si realiza una gestión de compromisos, 42 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,81%, 32 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,00%, 29 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 22,66% y 25 empresas indican que siempre, representando un 19,53%. Determinándose que aproximadamente el 45% de las empresas consultoras indican que si realizan una gestión de compromisos, sin embargo, hay un 55% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.

Gráfico 16: Realiza una gestión de compromisos

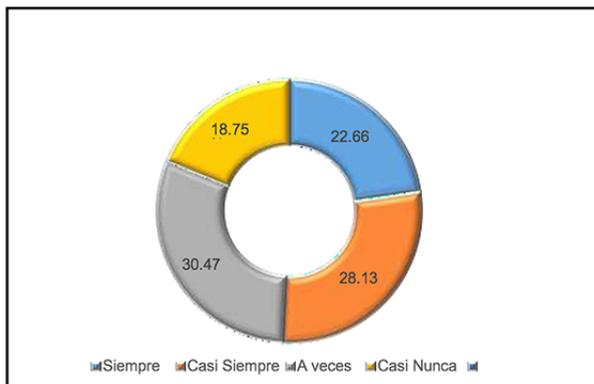
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Mantiene una buena imagen de su consultoría

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	29	22,66%
Casi siempre	36	28,13%
A veces	39	30,47%
Casi nunca	24	18,75%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 19 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si mantiene una buena imagen de su consultoría, 39 empresas consultoras indican que a veces, representando un 30,47%, 36 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,13%, 29 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 22,66% y 24 empresas indican que casi nunca, representando un 18,75%. Determinándose que aproximadamente el 51% de las empresas consultoras indican que mantienen una buena imagen de su consultoría.

Gráfico 17: Mantiene una buena imagen de su consultoría

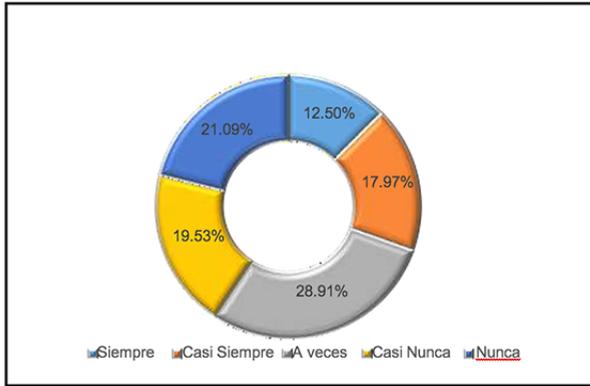
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Tiene en su consultoría la capacidad de hacer investigación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	16	12,50%
Casi siempre	23	17,97%
A veces	37	28,91%
Casi nunca	25	19,53%
Nunca	27	21,09%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 20 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si se tiene la capacidad de hacer investigación, 37 empresas consultoras indican que a veces, representando un 28,91%, 27 empresas consultoras indican que nunca, representando un 21,09%, 25 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 19,53%, 23 empresas refieren que casi siempre, representando un 17,97% y 16 empresas indican que siempre, representando un 12,50%. Determinándose que aproximadamente sólo el 30% de las empresas consultoras indican que si se tiene la capacidad de hacer investigación, sin embargo, hay un 70% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.

Gráfico 18: Tiene en su consultoría la capacidad de hacer investigación

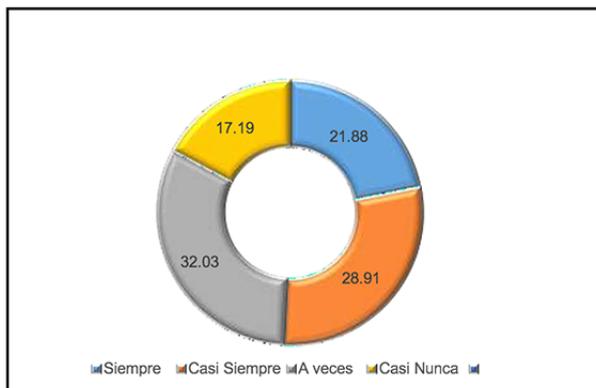
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	28	21,88%
Casi siempre	37	28,91%
A veces	41	32,03%
Casi nunca	22	17,19%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 21 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información, 41 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,03%, 37 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,91%, 28 empresas consultoras manifiestan que siempre representando un 21,88% y 22 empresas refieren que casi nunca, representando un 17,19%. Determinándose que aproximadamente sólo el 50% de las empresas consultoras indican que si potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.

Gráfico 19: Potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información

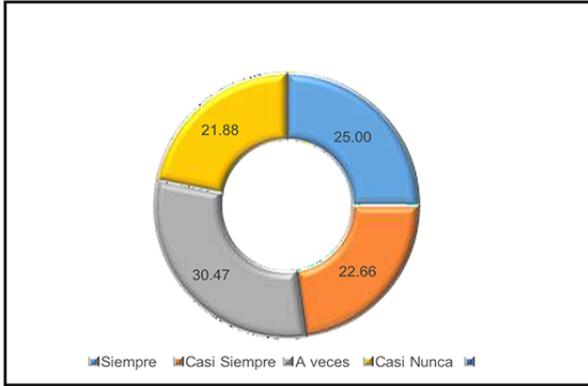
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	32	25,00%
Casi siempre	29	22,66%
A veces	39	30,47%
Casi nunca	28	21,88%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 22 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría, 39 empresas consultoras indican que a veces, representando un 30,47%, 32 empresas consultoras indican que siempre, representando un 25,00%, 29 empresas consultoras manifiestan que casi siempre, representando un 22,66% y 28 empresas refieren que casi nunca, representando un 21,88%. Determinándose que aproximadamente sólo el 58% de las empresas consultoras indican que, si trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría, sin embargo, hay un 42% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.

Gráfico 20: Trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría

Fuente: Elaboración propia.

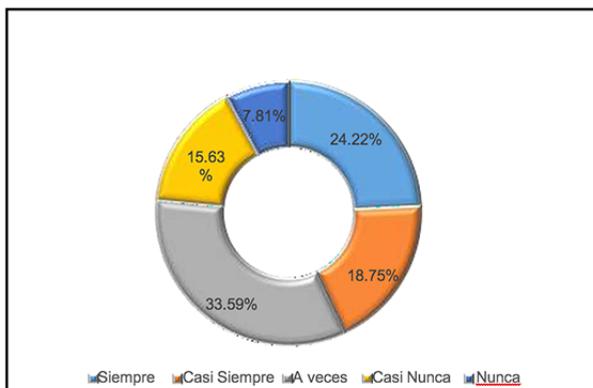
Tabla 23: Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	31	24,22%
Casi siempre	24	18,75%
A veces	43	33,59%
Casi nunca	20	15,63%
Nunca	10	7,81%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada, 43 empresas consultoras indican que a veces, representando un 33,59%, 31 empresas consultoras indican que siempre, representando un 24,22%, 24 empresas consultoras manifiestan que casi siempre, representando un 18,75%, 20 empresas manifiestan que casi nunca, representando un 15,63% y 10 empresas refieren que nunca, representando un 7,81%. Determinándose que aproximadamente sólo el 43% de empresas consultoras indican que, si toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada, sin embargo, hay un 57% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 21: Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada



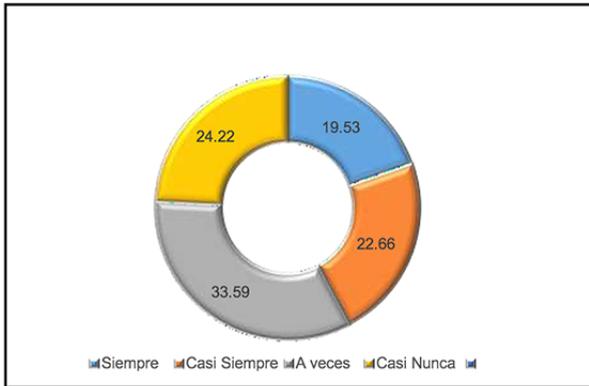
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Analiza las directrices organizacionales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	25	19,53%
Casi siempre	29	22,66%
A veces	43	33,59%
Casi nunca	31	24,22%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 24 se visualizan los resultados de la encuesta realizada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta, 43 empresas consultoras indican que a veces, representando un 33,59%, 31 empresas consultoras indican que casi nunca, representando un 24,22%, 29 empresas consultoras manifiestan que casi siempre, representando un 22,66% y 25 empresas refieren que siempre, representando un 19,53%. Determinándose que aproximadamente sólo el 42% de las empresas consultoras indican que sí analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta, sin embargo, hay un 58% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 22: Analiza las directrices organizacionales

Fuente: Elaboración propia.

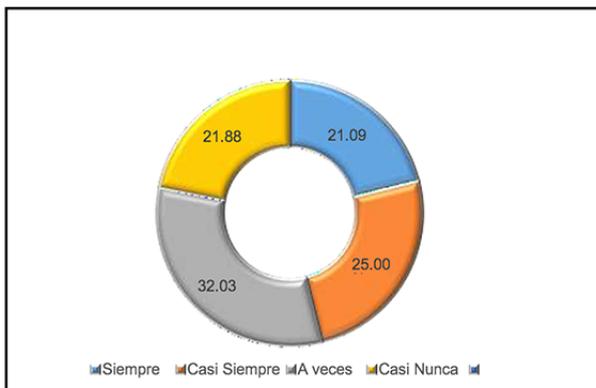
Tabla 25: Sigue un modelo de toma de decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	27	21,09%
Casi siempre	32	25,00%
A veces	41	32,03%
Casi nunca	28	21,88%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto, 41 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,03%, 32 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,00%, 28 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 21,88% y 27 empresas refieren que siempre, representando un 21,09%.

Determinándose que aproximadamente sólo el 46% de las empresas consultoras indican que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto, sin embargo, hay un 58% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 23: Sigue un modelo de toma de decisiones

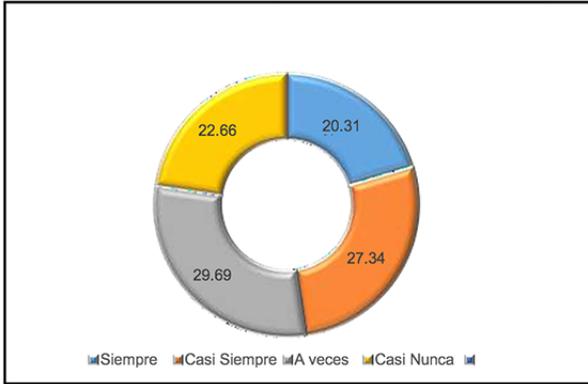
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	26	20,31%
Casi siempre	35	27,34%
A veces	38	29,69%
Casi nunca	29	22,66%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 26 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan, 38 empresas consultoras indican que a veces, representando un 29,69%, 35 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 27,34%, 29 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 22,66% y 26 empresas refieren que siempre, representando un 20,31%. Determinándose que aproximadamente sólo el 48% de las empresas consultoras indican que sí toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan, sin embargo, hay un 52% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 24: Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan

Fuente: Elaboración propia.

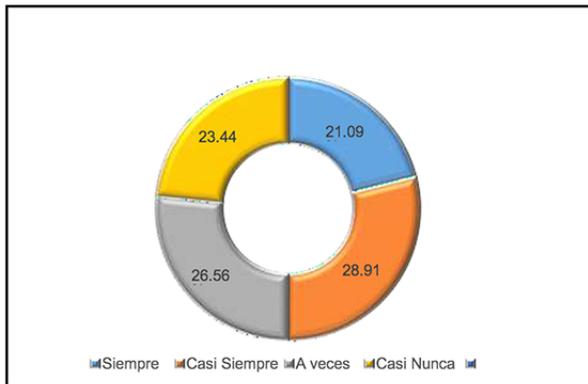
Tabla 27: Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	27	21,09%
Casi siempre	37	28,91%
A veces	34	26,56%
Casi nunca	30	23,44%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento, 37 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras indican que a veces, representando un 26,56%, 30 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 23,44% y 27 empresas refieren que siempre, representando un 21,09%. Determinándose que el 50% de las empresas consultoras indican que sí toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento, sin embargo, hay un 50% restante, que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 25: Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento



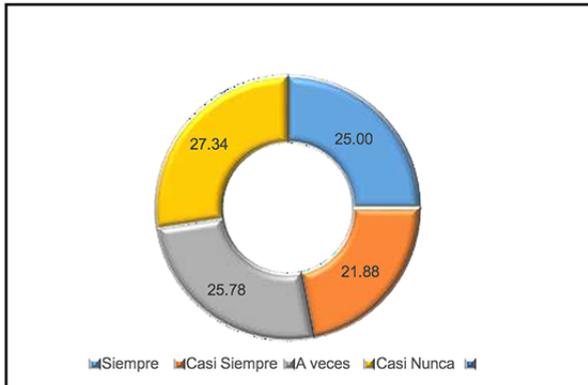
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Suele tomar decisiones sin la consulta del personal

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	32	25,00%
Casi siempre	28	21,88%
A veces	33	25,78%
Casi nunca	35	27,34%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 28 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría, 35 empresas consultoras indican que casi nunca, representando un 27,34%, 33 empresas consultoras indican que a veces, representando un 25,78%, 32 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 25,00% y 28 empresas refieren que casi siempre, representando un 21,09%. Determinándose que aproximadamente el 47% de empresas consultoras indican que sí suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría.

Gráfico 26: Suele tomar decisiones sin la consulta del personal

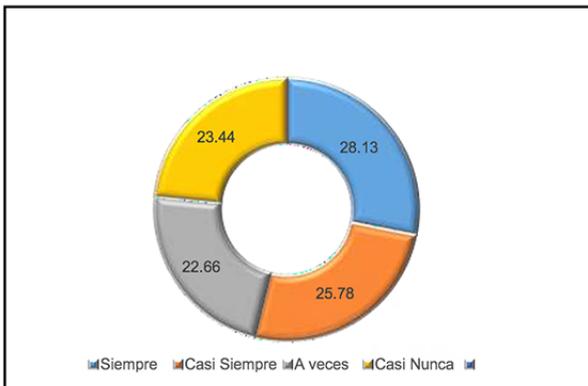
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	36	28,13%
Casi siempre	33	25,78%
A veces	29	22,66%
Casi nunca	30	23,44%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 29 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones, 36 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,13%, 33 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,78%, 30 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 23,44% y 29 empresas refieren que a veces, representando un 22,66%. Determinándose que aproximadamente el 54% de las empresas consultoras indican que sí permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones, sin embargo, hay un 46% restante, que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 27: Permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones

Fuente: Elaboración propia.

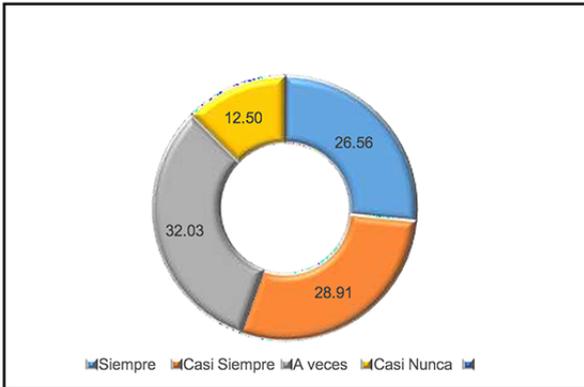
Tabla 30: Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	34	26,56%
Casi siempre	37	28,91%
A veces	41	32,03%
Casi nunca	16	12,50%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 30 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría, 41 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,03%, 37 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 26,56% y 16 empresas refieren que casi nunca, representando un 12,50%. Determinándose que aproximadamente el 55% de las empresas consultoras indican que sí analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría, sin embargo, hay un 45% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 28: Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría



Fuente: Elaboración propia.

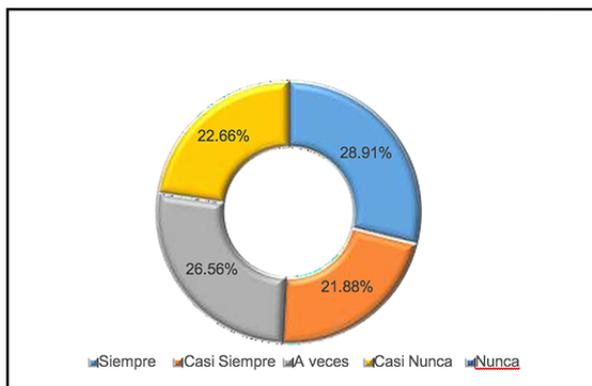
Tabla 31: Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	37	28,91%
Casi siempre	28	21,88%
A veces	34	26,56%
Casi nunca	29	22,66%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 31 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales, 37 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras indican que a veces, representando un 26,56%, 29 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 22,66% y 28 empresas refieren que casi siempre, representando un 21,88%. Determinándose que aproximadamente el 50% de las empresas consultoras indican que sí programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales, sin embargo, hay un 50% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 29: Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales



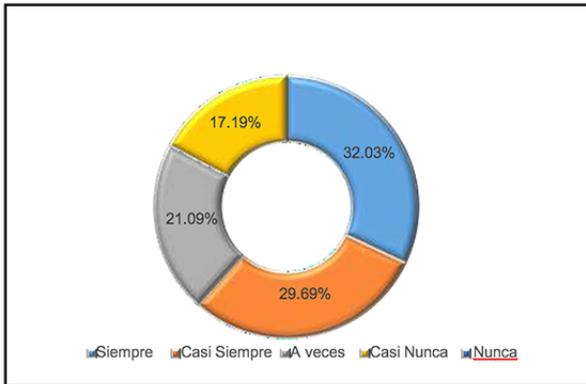
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflict

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	41	32,03%
Casi siempre	38	29,69%
A veces	27	21,09%
Casi nunca	22	17,19%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 32 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto, 41 empresas consultoras indican que siempre, representando un 32,03%, 38 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 29,69%, 27 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 21,09% y 22 empresas refieren que casi nunca, representando un 17,19%. Determinándose que aproximadamente el 62% de las empresas consultoras indican que sí promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto, sin embargo, hay un 38% restante que indican lo contrario.

Gráfico 30: Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto

Fuente: Elaboración propia.

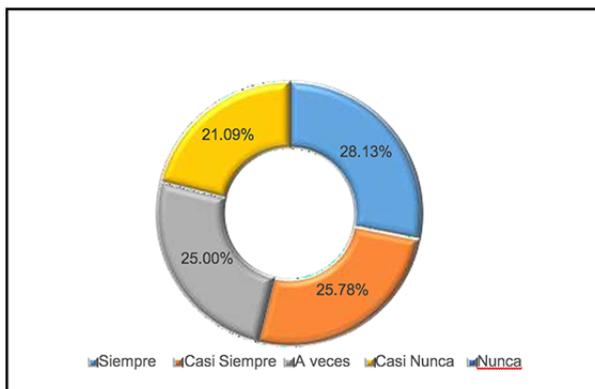
Tabla 33: Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	36	28,13%
Casi siempre	33	25,78%
A veces	32	25,00%
Casi nunca	27	21,09%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 33 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización, 36 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,13%, 33 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,78%, 32 empresas consultoras manifiestan que a veces, representando un 25,00% y 27 empresas refieren que casi nunca, representando un 21,09%. Determinándose que aproximadamente el 54% de las empresas consultoras indican que sí identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización, sin embargo, hay un 38% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar.

Gráfico 31: Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización



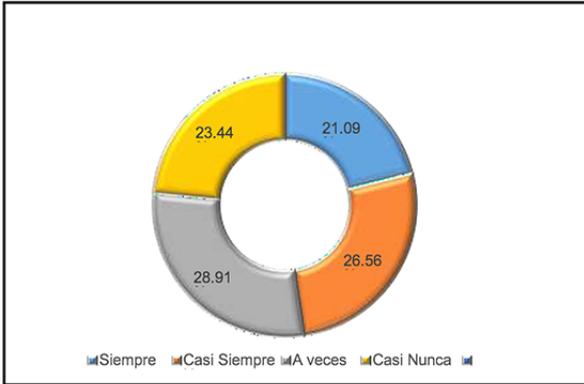
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	27	21,09%
Casi siempre	34	26,56%
A veces	37	28,91%
Casi nunca	30	23,44%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 34 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas, 37 empresas consultoras indican que a veces, representando un 28,91%, 34 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 26,56%, 30 empresas consultoras manifiestan que casi nunca, representando un 23,44% y 27 empresas refieren que siempre, representando un 21,09%. Determinándose que aproximadamente el 48% de las empresas consultoras indican que sí involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas, sin embargo, hay un 52% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 32: Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas

Fuente: Elaboración propia.

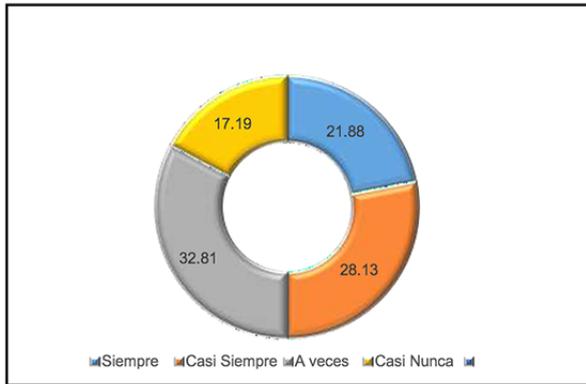
Tabla 35: Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	28	21,88%
Casi siempre	36	28,13%
A veces	42	32,81%
Casi nunca	22	17,19%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 35 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas, 42 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,81%, 36 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 28,13%, 28 empresas consultoras manifiestan que siempre, representando un 21,88% y 22 empresas refieren que casi nunca, representando un 17,19%. Determinándose que aproximadamente el 50% de las empresas consultoras indican que sí se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas, sin embargo, hay un 50% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 33: Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas



Fuente: Elaboración propia.

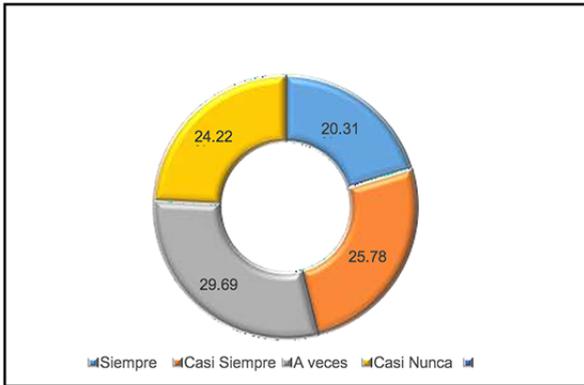
Tabla 36: Estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	26	20,31%
Casi siempre	33	25,78%
A veces	38	29,69%
Casi nunca	31	24,22%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 36 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada, 38 empresas consultoras indican que a veces, representando un 29,69%, 33 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,78%, 31 empresas consultoras manifiestan casi nunca, representando un 24,22% y 26 empresas refieren que siempre, representando un 20,31%. Determinándose que aproximadamente el 46% de las empresas consultoras indican que sí estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada, sin embargo, hay un 54% restante que indica lo contrario.

Gráfico 34: Estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada



Fuente: Elaboración propia.

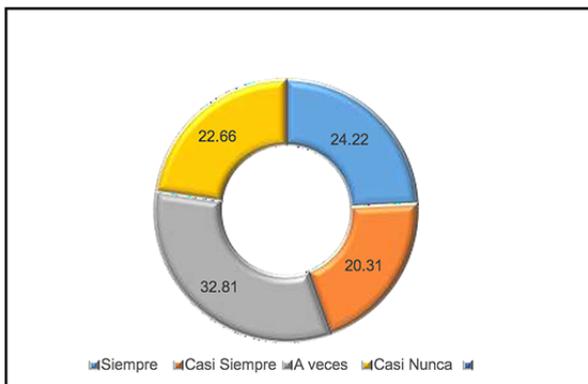
Tabla 37: Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	31	24,22%
Casi siempre	26	20,31%
A veces	42	32,81%
Casi nunca	29	22,66%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 37 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado, 42 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,81%, 31 empresas consultoras indican que siempre, representando un 24,22%, 29 empresas consultoras manifiestan casi nunca, representando un 22,66% y 26 empresas refieren que casi siempre, representando un 20,31%. Determinándose que aproximadamente el 45% de las empresas consultoras indican que sí prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado, sin embargo, hay un 55% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 35: Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado



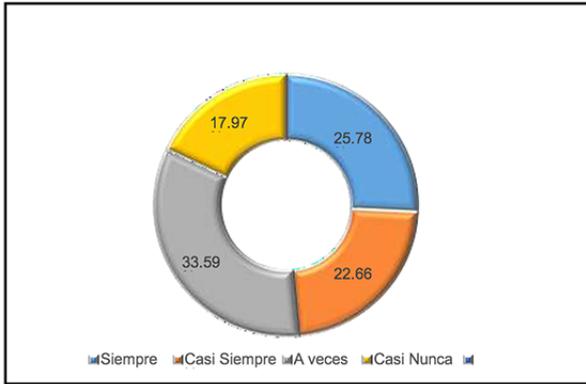
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Permite la participación activa del personal

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	33	25,78%
Casi siempre	29	22,66%
A veces	43	33,59%
Casi nunca	23	17,97%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 38 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado, 43 empresas consultoras indican que a veces, representando un 33,59%, 33 empresas consultoras indican que siempre, representando un 25,78%, 29 empresas consultoras manifiestan casi siempre, representando un 22,66% y 23 empresas refieren que casi nunca, representando un 17,97%. Determinándose que aproximadamente el 56% de las empresas consultoras indican que sí permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado, sin embargo, hay un 44% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar.

Gráfico 36: Permite la participación activa del personal

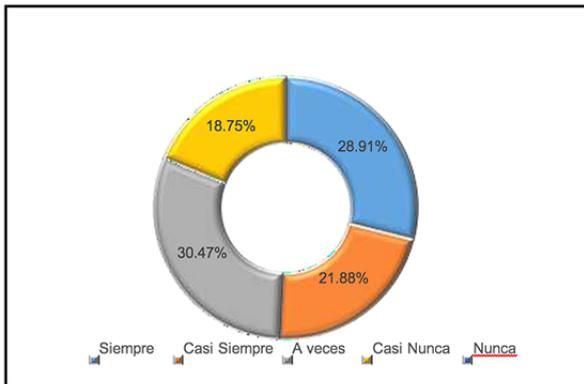
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Evalúa las alternativas para realizar las correcciones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	37	28,91%
Casi siempre	28	21,88%
A veces	39	30,47%
Casi nunca	24	18,75%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 39 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios, 39 empresas consultoras indican que a veces, representando un 30,47%, 37 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,91%, 28 empresas consultoras manifiestan casi siempre, representando un 21,88% y 24 empresas refieren que casi nunca, representando un 18,75%.

Gráfico 37: Evalúa las alternativas para realizar las correcciones

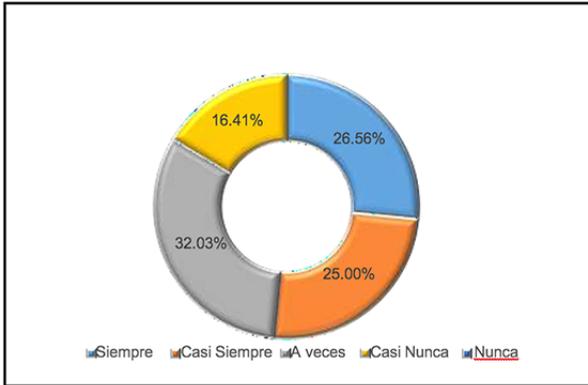
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	34	26,56%
Casi siempre	32	25,00%
A veces	41	32,03%
Casi nunca	21	16,41%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 40 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones, 41 empresas consultoras indican que a veces, representando un 32,03%, 34 empresas consultoras indican que siempre, representando un 26,56%, 32 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 25,00% y 21 empresas consultoras manifiestan casi nunca, representando un 16,41%. Determinándose que aproximadamente el 52% de las empresas consultoras indican que sí evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones, sin embargo, hay un 48% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 38: Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones

Fuente: Elaboración propia

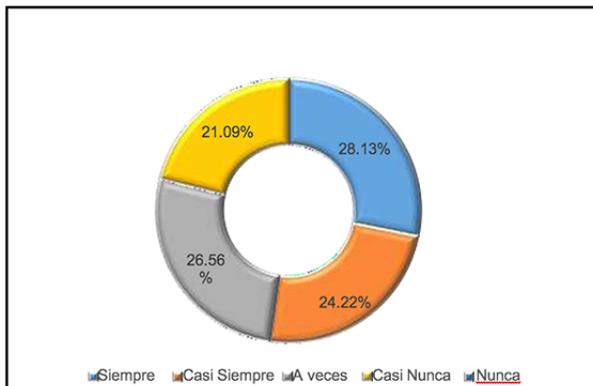
Tabla 41: Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	36	28,13%
Casi siempre	31	24,22%
A veces	34	26,56%
Casi nunca	27	21,09%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 41 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada, 36 empresas consultoras indican que siempre, representando un 28,13%, 34 empresas consultoras indican que a veces, representando un 26,56%, 31 empresas consultoras indican que casi siempre, representando un 24,22% y 27 empresas consultoras manifiestan casi nunca, representando un 21,09%. Determinándose que aproximadamente el 52% de las empresas consultoras indican que sí planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada, sin embargo, hay un 48% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 39: Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal



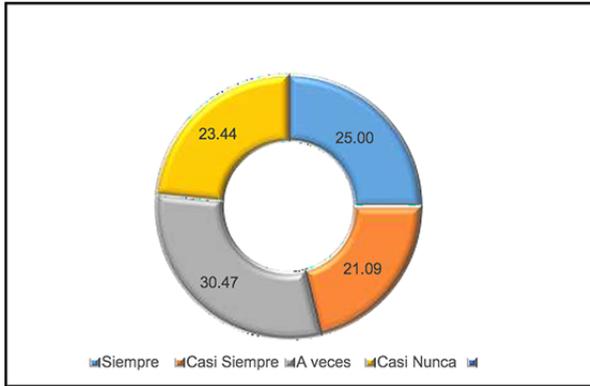
Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	32	25,00%
Casi siempre	27	21,09%
A veces	39	30,47%
Casi nunca	30	23,44%
Nunca	0	0,00%
Total	128	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 42 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, sobre si verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión, 39 empresas consultoras indican que a veces, representando un 30,47%, 32 empresas consultoras indican que siempre, representando un 25,00%, 30 empresas consultoras indican que casi nunca, representando un 23,44% y 27 empresas consultoras manifiestan casi siempre, representando un 21,09%. Determinándose que aproximadamente el 56% de las empresas consultoras indican que sí verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión, sin embargo, hay un 44% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Gráfico 40: Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información

Fuente: Elaboración propia.

– Contrastación de Hipótesis

Se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (r_s), una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables Gestión Integrada de Administración y Toma de Decisiones. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. Este coeficiente permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, así como permite determinar si la correlación es positiva o negativa.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

X. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

– Hipótesis 1:

H₁: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva Financiera influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

H₀: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva Financiera NO influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

Nivel de Confianza: 99%, Nivel de Significación: 1%

Estadístico de Prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 43: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations				
Spearman's rho			Perspectiva Financiera	Toma de decisiones
	Perspectiva Financiera	Correlation Coefficient	1,000	,812
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	128	128
	Toma de decisiones	Correlation Coefficient	,812	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	128	128

Fuente: Elaboración propia.

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

Conclusión: Al utilizar el Coeficiente de correlación de Spearman, se comprueba que existe evidencia significativa de que la Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva Financiera influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

– Hipótesis 2:

H₂: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Clientes influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

H₀: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Clientes NO influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2014-2015.

Nivel de Confianza: 99%, Nivel de Significación: 1%

Estadístico de Prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 44: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations				
Spearman's rho			Perspectiva de los clientes	Toma de decisiones
	Perspectiva de los clientes	Correlation Coefficient	1,000	,823
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	128	128
	Toma de decisiones	Correlation Coefficient	,823	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	128	128

Fuente: Elaboración propia

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

Conclusión: Al utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, se comprueba que existe evidencia significativa de que la Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Clientes influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

– Hipótesis 3:

H₃: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Procesos influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

H₀: La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Procesos NO influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

Nivel de Confianza: 99%, Nivel de Significación: 1%
 Estadístico de Prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 45: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations				
Spearman's rho			Perspectiva de los procesos	Toma de decisiones
	Perspectiva de los procesos	Correlation Coefficient	1,000	,817
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	128	128
	Toma de decisiones	Correlation Coefficient	,817	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	128	128

Fuente: Elaboración propia.

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

– Conclusión: Al utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, se comprueba que existe evidencia significativa de que la Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de los Procesos influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

– Hipótesis 4:

H_4 : La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de la Infraestructura influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

H_0 : La Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de la Infraestructura NO influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

Nivel de Confianza: 99%, Nivel de Significación: 1%

Estadístico de Prueba: Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 46: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations				
Spearman's rho			Perspectiva de la infraestructura	Toma de decisiones
	Perspectiva de la infraestructura	Correlation Coefficient	1,000	,843
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	128	128
	Toma de decisiones	Correlation Coefficient	,843	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	128	128

Fuente: Elaboración propia.

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

Conclusión: Al utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, se comprueba que existe evidencia significativa de que la Gestión integrada de Administración a través de la Perspectiva de la Infraestructura influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general: La Gestión Integrada de Administración influye positivamente en la toma de decisiones de las Empresas Consultoras de Lima Metropolitana, período 2017-2018.

XI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones se enfrentan a situaciones que cambian constantemente las decisiones en los distintos procesos gerenciales, afectando las estrategias y políticas de la misma. La Toma de Decisiones en todo proceso gerencial de una organización debe ser bajo un enfoque integral, que involucre al capital humano y su entorno. En el presente estudio se ha determinado que, para una adecuada toma de decisiones en los procesos gerenciales organizacionales, es necesario tener una perspectiva más amplia e integral de las organizaciones, generando una nueva conceptualización en la toma de decisiones

que eviten generar procesos que puedan afectar los objetivos de la organización. La Gerencia Integral proporciona herramientas más amplias para redefinir las estrategias de la organización, dando una visión más integral de los procesos con posibilidad de controles sobre cada uno de las pautas programadas, minimizando el riesgo por tomar decisiones erradas que afectan los objetivos y metas de la organización, traducido negativamente en la productividad.

En la presente investigación se han evaluado las diferentes perspectivas de la gestión integrada administrativa de las principales empresas consultoras de Lima Metropolitana, mostrando que existen grandes oportunidades por mejorar y hacer más competitivo el sector industrial en Perú. A continuación, se detallan los principales resultados de la encuesta realizada a las 128 empresas consultoras de Lima Metropolitana, se presentan los principales hallazgos:

- El 66% de las empresas consultoras indican que observan que la consultoría incrementa el valor de la empresa de manera continua, sin embargo, hay un preocupante 34% que indica lo contrario, manifestando la necesidad de mejorar la comunicación y las capacitaciones respecto a las ventajas que se pueden lograr con el trabajo brindado por las empresas consultoras.
- El 60% de las empresas consultoras indican que observan que existe un crecimiento en las ventas de la consultoría, sin embargo, hay un preocupante 40% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad por mejorar y hacer conocer los beneficios de la consultoría.
- El 62% de las empresas consultoras indican que observan que existe un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, sin embargo, hay un preocupante 38% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad por mejorar y hacer conocer los beneficios de la consultoría.
- El 63% de las empresas consultoras indican que captan con frecuencia nuevos clientes estratégicos para la empresa, sin embargo, hay un preocupante 37% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para captar mayor número de clientes para las empresas consultoras.
- El 62% de las empresas consultoras indican que fideliza a sus clientes estratégicos para la empresa, sin embargo, hay un preocupante 38% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para fidelizar y retener a los clientes estratégicos.

- El 30% de las empresas consultoras indican que es percibida como un proveedor de servicio global, sin embargo, hay un preocupante 70% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para mejorar y cambiar la percepción de los clientes.
- El 61% de las empresas consultoras indican que mantiene relaciones institucionales, sin embargo, hay un preocupante 39% que indica lo contrario, manifestando que existe una oportunidad para mejorar las relaciones institucionales.
- El 47% de las empresas consultoras indican que notan que son percibidas como excelente proveedor de servicios, sin embargo, hay un preocupante 53% que indica lo contrario, manifestando que existe una gran oportunidad para mejorar los servicios ofrecidos por las empresas consultoras.
- El 43% de las empresas consultoras indican que aprovechan mercados nuevos o “Green Fields Projects”, sin embargo, hay un preocupante 57% que indica lo contrario, manifestando que existe una gran oportunidad para desarrollar nuevos negocios.
- El 60% de las empresas consultoras indican que realizan análisis de mercado periódicos, sin embargo, hay un preocupante 40% que indica lo contrario, manifestando que existe un grupo de empresas consultoras que están desaprovechando los estudios de mercado y su gestión integral como empresa.
- El 50% de las empresas consultoras indican que buscan que su consultoría se mantenga vigente en el mercado, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario.
- El 55% de las empresas consultoras indican que mantienen buena relación con sus proveedores, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario.
- El 54% de las empresas consultoras indican que optimizan y racionalizan sus operaciones, sin embargo, hay un 46% que indica lo contrario.
- El 61% de las empresas consultoras indican que adecuan estratégicamente la estructura de su consultoría, sin embargo, hay un 39% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar el servicio hacia los clientes.
- El 53% de las empresas consultoras indican que sí desarrollan competencias gerenciales, sin embargo, hay un 47% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.

- El 45% de las empresas consultoras indican que sí realizan una gestión de compromisos, sin embargo, hay un 55% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.
- El 51% de las empresas consultoras indican que mantienen una buena imagen de su consultoría, sin embargo, hay un 49% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.
- El 30% de las empresas consultoras indican que sí tiene la capacidad de hacer investigación, sin embargo, hay un 70% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.
- El 50% de las empresas consultoras indican que sí potencia periódicamente el sistema integrado en tecnologías de la información, sin embargo, hay un 50% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.
- El 58% de las empresas consultoras indican que sí trata de que su personal mantenga una identidad con la consultoría, sin embargo, hay un 42% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la gestión integral de la empresa.
- El 43% de las empresas consultoras indican que sí toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada, sin embargo, hay un 57% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 42% de las empresas consultoras indican que sí analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta, sin embargo, hay un 58% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 46% de las empresas consultoras indican que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto, sin embargo, hay un 58% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 48% de las empresas consultoras indican que sí toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan, sin embargo, hay un 52% que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

- El 50% de las empresas consultoras indican que sí toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento, sin embargo, hay un 50% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 47% de las empresas consultoras indican que sí suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría, sin embargo, hay un 53% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 54% de las empresas consultoras indican que sí permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones, sin embargo, hay un 46% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 55% de las empresas consultoras indican que sí analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría, sin embargo, hay un 45% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 50% de las empresas consultoras indican que sí programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales, sin embargo, hay un 50% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 62% de las empresas consultoras indican que sí promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto, sin embargo, hay un 38% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 54% de las empresas consultoras indican que sí identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización, sin embargo, hay un 38% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 48% de las empresas consultoras indican que sí involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas, sin embargo, hay un 52% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 50% de las empresas consultoras indican que sí se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas, sin embargo hay un 50% restante que indica lo contrario,

desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

- El 46% de las empresas consultoras indican que sí estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada, sin embargo, hay un 54% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 45% de las empresas consultoras indican que sí prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado, sin embargo, hay un 55% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 56% de las empresas consultoras indican que sí permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado, sin embargo, hay un 44% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 50% de las empresas consultoras indican que sí evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios, sin embargo, hay un 50% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 52% de las empresas consultoras indican que sí evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones, sin embargo, hay un 48% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 52% de las empresas consultoras indican que sí planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada, sin embargo, hay un 48% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- El 56% de las empresas consultoras indican que sí verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión, sin embargo, hay un 44% restante que indica lo contrario, desaprovechando la oportunidad de mejorar la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Se puede apreciar que los resultados de las 128 empresas consultoras encuestadas confirman las hipótesis planteadas, la adecuada gestión

integrada de administración influye en una efectiva toma de decisiones, beneficiando de esta manera a aquellas empresas que deciden implementar la gestión integral a sus organizaciones.

CAPÍTULO QUINTO

De la gestión administrativa a la toma de decisiones: visiones y perspectivas

Uno de los rasgos que definen a la administración contemporánea es que tiene la capacidad de generar procesos en cuanto a toma de decisiones, además de otros procesos dinámicos inherentes a la gestión administrativa. Esto porque la administración no solo ofrece en su amplio espectro la posibilidad de originar métodos para un sano desempeño en aras de la construcción de un mejor clima laboral. Sin embargo, la naturaleza que acompaña a la administración en los tiempos actuales no está en su capacidad operativa para resolver asuntos o circunstancias menores que pudieran producir retraso en la conducción de sus políticas administrativas, esto implicaría no solo un mal procedimiento a la hora de confrontar algún tipo de dificultad que bien pudiera presentarse, sino que también representaría al interior de la organización en una deficiente toma de decisiones. De igual manera, los riesgos que por su característica conducen a desestabilizar, además que representan la discontinuidad de un proceso cuyo avance estaría permanentemente amenazado; esto sin contar con las desavenencias que ocurren en el seno de la organización y que pudieran presentarse de manera intempestiva y azarosa acabando por desestimar las fortalezas

que bien pudieran elevar los niveles de eficiencia y de productividad: ambos indispensables para la organización o empresa.

Una gestión administrativa como se conoce desde las ciencias económicas puede ofrecer desde una visión mucho más amplia el desarrollo de las potencialidades y fortalezas que poseen sus integrantes, no solo en el ámbito netamente productivo, sino que también una gestión en materia administrativa va a permitir la visualización de habilidades que poseen sus trabajadores, así como los miembros que conforman la estructura administrativa y cadenas de mando.

Un aspecto sucedáneo es la capacidad de gestionar las políticas que posee una empresa, sin obviar que cada organización a sus anchas va a determinar sus capacidades de respuestas ante el conjunto de demandas que pueda llegar a tener. Sin que esto llegara a presentar algún inconveniente es importante tener en cuenta que los niveles de gestión son cada día más urgentes ante el advenimiento y el desarrollo que las empresas u organizaciones enfrentan como parte de su agenda. En este sentido, siempre es importante que las empresas u organizaciones tengan en su haber los mecanismos que permitan no solo la capacidad para responder ante cualquier evento o suceso imprevisto, sino tener la posibilidad de tomar decisiones en torno a una situación que amerite la puesta en marcha de un plan específico; esto en cuanto a las dinámicas empresariales y de organización que se manifiestan como parte de las coyunturas que se generan al interior de las empresas que bien pudieran retrasar o por el contrario establecer oportunidades que favorezcan en niveles óptimos la naturaleza de la organización, grupo o sector que tenga entre sus estructuras la posibilidad de orientar, coordinar y dirigir cualquier tipo de plataforma administrativa.

Si bien la administración es un campo de acción determinante en la gestión de procesos gerenciales, también se debe considerar que la toma de decisiones no es solo parte medular de los asuntos empresariales, sino que de igual manera juega un papel preponderante en la ejecución de planes y proyectos que la mayoría de las empresas de consultoría poseen.

La toma de decisiones en empresas que se dedican al campo consultor no solo propone como parte de su agenda soluciones a las discrepancias que puedan hacerse presentes. De allí que se hace imperativa la necesidad de establecer entre sus políticas la definición real de sus requerimientos, así como de las condiciones para darle salida a los conflictos que puedan manifestarse al interior de sus

espacios. También la toma de decisiones ante la presencia de alguna dificultad que estuviera aminorando y, por ende, enturbiando el clima organizativo de la empresa puede significar que estas tampoco estén en consonancia y mucho menos en armonía con las demandas que exigen las empresas.

Es por ello, que consultar ante un panorama donde las opciones son cada vez más escasas podría generar no solo reacciones positivas puesto que las dificultades no son en su mayoría aspectos cuyo horizonte pudiera representar algún beneficio o estrategia positiva. Antes bien, la carencia de una política que corrija los desfueros o inconvenientes que bien pudieran estar atravesando las empresas u organizaciones pueden causar daños que en un futuro afectará el normal funcionamiento, sin hablar de un deterioro que acabe menguando las líneas estratégicas y de control. Aunado a este vislumbre, la mayoría de las corporaciones que manejan enormes sumas de capitales ven la imperiosa necesidad de generar políticas sanas y coherentes en aras de salvaguardar sus intereses, además de su imagen ante la sociedad y ante otras organizaciones que han llegado a la conclusión de que es siempre saludable estrechar manos antes que verse sujetadas de pies.

Crear desde una metodología nociones en torno a la toma de decisiones, además sobre la influencia que la gestión genera dentro de la organización es visualizar que el desarrollo de políticas específicas en materia administrativa no es solo necesario, sino que es esencial para cualquier proceso que se manifieste al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN, REYNALDO. *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*, 2.^a ed., Lima, Editorial Universitaria, 2008.

ALBANO, SERGIO. “Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario)”, en *Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. 27, n.º 53, 2016, pp. 162 a 264, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/145/14548520008/html/>].

ATEHORTÚA HURTADO, FEDERICO ALONSO; RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ y JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS. *Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquía, 2006, disponible en [https://books.google.com.co/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false].

Audisio, Nelson José. *Gestión por beneficio. Nuevas herramientas de gestión*, Córdoba, Argentina, Editorial Brujas, 2006.

ÁVILA MORALES, HERNÁN. *Metodología de la investigación científica aplicada a los negocios*, Lima, Ávila Editores, 2011.

BAGUER ALCALÁ, ÁNGEL. *Un timón en la tormenta; como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2001.

BAVARESCO DE PRIETO, AURA MARINA. *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un Diseño de Investigación*, 4.^a ed., Zulia, Editorial de la Universidad del Zulia, 2001.

BENAVIDES ESPÍNDOLA, OLGA. *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 2002.

BERNAL, CÉSAR AUGUSTO. *Metodología de la Investigación*, 2.^a ed., México, Editorial Prentice Hall, 2006.

- BORONAT OMBUENA, GONZALO J.; ROXANA LEOTESCU, SATUR JIMÉNEZ Y CARLES PÉREZ. “La gestión del mapa de riesgos”, en *Técnica contable y financiera*, vol. 1, n.º 15, 2019, pp. 1 a 13.
- BUENO CAMPOS, EDUARDO; IGNACIO CRUZ ROCHE Y JUAN JOSÉ DURAN HERRERA. *Economía de la Empresa*, Madrid, Pirámide, 1984.
- BUNGE, MARIO. *Estrategias de la Investigación Científica*, Lima, Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2009.
- CABALLERO ROMERO, ALEJANDRO. *Guías Metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado*, Cusco, Universidad Andina del Cusco, 2006.
- CADILLO SIGUEÑAS EINER MANOLO. *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú*, Lima, 2016, p. 14. Tesis de maestría, Lima, Universidad Cesar Vallejo, 2017, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- CASTILLO FÉLIX, MÓNICA ISABEL. “Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de Industria Química del Distrito de Ate Vitarte - año 2013”, tesis de licenciatura, Lima, Universidad de San Martín de Porres, 2014, disponible en [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1118/castillo_fmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- CASTRILLÓN ORTEGA, ADRIANA MARGARITA. *Fundamentos generales de administración*, Medellín, Centro Editorial Esumer, 2014, disponible en [<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/500/fundamentos-generales-de-administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*, 5.ª ed., México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración en los nuevos tiempos*, México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2002.

- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del Talento Humano*, México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2002.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamiento Organizacional*, 2.ª ed., México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2009.
- DAFT, RICHARD. *Teoría y Diseño Organizacional*, México D. F., Ed. Cengage Learnig, 2015, disponible en [<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>].
- DAVIS, KEITH y JOHN NEWSTRON. *El comportamiento humano en el trabajo*, México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2000.
- DESSLER, GARY. *Administración del Personal*, 6.ª ed., México D. F., Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2002.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *La toma de decisiones*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *El Arte Perdido de la Gerencia*, Bogotá, Ed. Buena Semilla, 2012.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *El Arte de Gobernar*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2013.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *La Administración en una Época de Grandes Cambios*, Buenos Aires, Debolsillo, 2015.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *Líderes de Servicio*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2015.
- DURAN-PICH, ALFONSO. *El canon del Management. Los libros Clave*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2010.
- ESTEBAN NAVARRO, MIGUEL ANGEL. *La técnica de gestión integral de la información: nuevas tendencias de la representación y la organización del conocimiento en los sistemas de información en las*

organizaciones, Organización del Conocimiento en Sistemas de Información, pp. 285 a 289, Universidad de Zaragoza, España, 1997, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/595089.pdf>].

FERNÁNDEZ, ALBERTO. “El balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”, *Revista de antiguos alumnos*, vol. 1, n.º 1, 2001, pp. 31 a 41.

FRED, DAVID. *Administración Estratégica*, 14.ª ed., México, Pearson, 2013.

GIBSON, IVANCEVICH. *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, 8.ª ed., New York, McGraw-Hill, 2006.

GIL ESTALLO, MARÍA DE LOS ÁNGELES. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Madrid, Esic Editorial, 2007.

GONZÁLEZ RIESCO, MONTSERRAT. *Gestión de la producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*, México, Ideas propias, 2006.

HARRINGTON, H. JAMES. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1993.

HARRINGTON, H. JAMES. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1997.

HELLRIEGEL, DON y JOHN SLOCUM. *Comportamiento Organizacional*, 12.ª ed., México D. F., Editorial Cengage Learning, 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la Investigación*, México D. F., Editorial McGraw-Hill, 2003, disponible en [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf].

- HERRERO DE CASTRO, RUBÉN DAVID. *La realidad inventada: Percepciones y proceso de toma de decisiones en Política Exterior*, Madrid, Plaza y Valdés Editores, 2006.
- HORNGREN, CHARLES T. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, Pearson Educación, México, 2012, disponible en [<https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Hornngren.pdf>].
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRÍCOLAS –IICA–; PROYECTO DE PLANIFICACIÓN AGRARIA Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE –PROPLAN–. *El proceso de planificación operativa*, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1981, disponible en [<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15863/BVE21041756e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Mapas Estratégicos*, 3.^{ra} ed., Barcelona, Gestión 2000, 2004.
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, 2.^{da} ed., Barcelona, Gestión 2000, 2009.
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *El Cuadro de Mando Integral*, 3.^{ra} ed., Barcelona, Gestión 2000, 2012.
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *The Execution Premium Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2012.
- KOONTS, HAROLD; HEINZ WEIHRICH y MARK CANNICE. *Administración: Una perspectiva global y empresarial*, 13.^a ed., 2008.
- KOONTZ, HAROLD; CYRIL O'DONNELL y HEINZ WEIHRICH. *Elementos de Administración*, 3.^{ra} ed., México D. F., Editorial McGraw-Hill, 1988.
- LUECKE, RICHARD. *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*, Bilbao, España, Ediciones Deusto, 2006.

- MARTÍNEZ FAJARDO, CARLOS. *Teoría avanzada de organización y gestión*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- MARX, KARL. *Una contribución a la crítica de la economía política*, 1858.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, JOAQUÍN. *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2013, disponible en [<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>].
- MERCADO, SALVADOR. *Administración aplicada*, México, Editorial Limusa S. A., 2002.
- MOODY, PAUL. *Toma de decisiones gerenciales*, México D. F., Editorial McGraw Hill, 2003.
- PALACIOS, LUIS ENRIQUE. *Benchmarking de proyectos*, Caracas, Publicaciones UCAB, 2002.
- PEREIRA, ANA. “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”, tesis de maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2014, disponible en [<https://docplayer.es/48633237-Estilo-gerencial-y-su-influencia-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-en-las-organizaciones-educativas.html>].
- PORTER, MICHAEL E. “Ser Competitivo”, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008, disponible en [https://www.academia.edu/43090742/SER_COMPETITIVO_Edici%C3%B3n_actualizada_y_aumentada].
- RINCÓN BERMÚDEZ, RAFAEL DAVID. “La consultoría de empresas en perspectiva”, *Revista Universidad EAFIT*, vol. 32, n.º 101, 2012, pp. 71 a 85, disponible en [<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215/1102>].
- ROBBINS, STEPHEN. *Comportamiento Organizacional*, 10.ª ed., México, Editorial Pearson, 2009, disponible en [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjt9_Gx-v7yAhUhQzABHbrjCNaQFnoECA-cQAQ&url=https%3A%2F%2Ffrrq.cvg.utn.edu.ar%2Fpluginfile].

[php%2F15550%2Fmod_resource%2Fcontent%2Fo%2FROB-BINS%2520comportamiento-organiza](#)].

- ROBBINS, STEPHEN y MARY COULTER. *Administración*, 10.^a ed., México D. F., Editorial Prentice Hall, 2010, disponible en [<http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>].
- RODRÍGUEZ, DARIO. *Gestión organizacional*, Madrid, Plaza y Valdez Editores, 2005.
- ROMERO, JENARO. *Gestión Integrada*, Madrid, Editorial Visión Net, 2005.
- SALLENAVE, JEAN PAUL. *La gerencia integral*, Bogotá D. C., Ediciones Versalles, 2002, disponible en [<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20La%20gerencia%20integral.pdf>].
- SÁNCHEZ, CARLESSI. *Metodología y diseños en la Investigación Científica*, Lima, Editorial Universitaria, 2002.
- SÁNCHEZ MARTONELLI, JESÚS. *Indicadores de Gestión Empresarial*, Indiana, Palibrio LLC, 2013.
- SKINNER, BURRHUS FREDERIC. *Más Allá de la Libertad y la Dignidad*, Barcelona, Fontanella, 1980.
- STEPHEN, ROBBINS y TIMOTHY JUDGE. *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- STOGDILL, RUTH y BERNARD BASS. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, New York, The Free Press, 1990.
- STONER, JAMES; EDWARD FREEMAN y DANIEL GILBERT. *Management*, New Jersey, Prentice Hall International Editions, 1995.
- STONER, JAMES. *Administración*, 6.^{ta} ed., México, Prentice Hall, 1996.

TEJADA, BLANCA DOLLY. *Administración de servicios*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquía, 2007.

TORRES VALDIVIESO, SERGIO y ANDRÉS HERNÁN MEJÍA. “Una visión contemporánea del concepto de Administración: Revisión del contexto colombiano”, *Cuadernos de Administración*, Bogotá D. C., vol. 19, n.º 32, 2006, pp. 111 a 133, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>].

URCOLA TELLERÍA, JUAN LUIS. *Dirigir personas: fondo y formas*, Madrid, Esic Editorial, 2010.

VILLACIS RAMÍREZ, ANDREA ESTEFANÍA; SANDRA ELIZABETH PRADO LEÓN, JOSÉ ARMANDO CEDEÑO ÁVILA y LISETH LEONILA MORALES ORTIZ. “Administración, una herramienta de la planificación”, *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, vol. 2, n.º 1, 2018, pp. 737 a 751, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6732913.pdf>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en octubre de 2021

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

