



GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS

Mecanismo de planificación y control
en las universidades públicas

Doris Leonor Acuña Mendoza
Wilmer José Torres Brugés



UNIVERSIDAD | SHIKI EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS
Mecanismo de planificación y control en las universidades públicas



GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS

Mecanismo de planificación
y control en las universidades públicas

Doris Leonor Acuña Mendoza
Wilmer José Torres Brugés



UNIVERSIDAD | SHIKIL EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIRA

GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS
Mecanismo de planificación y control en las
universidades públicas

© Doris Leonor Acuña Mendoza
Wilmer José Torres Brugés

© Universidad de La Guajira
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-28-5

Carlos Arturo Robles Julio
Rector

Hilda Choles
Vicerrectora Académica

Víctor Pinedo Guerra
Vicerrector de Investigación y Extensión

Sulmira Patricia Medina
Directora Centro de Investigaciones

Diseño / diagramación
Luz Mery Avendaño

Impresión:
Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

A continuación, se presenta el estudio denominado: **Gestión Presupuestaria de Estructuras**: Mecanismo de planificación y control en las universidades públicas. El cual es una publicación original e inédita, cuyo contenido es el resultado en primer término de las conclusiones generadas por la tesis para optar al grado de Magister denominada: **Gestión Presupuestaria de las Universidades Públicas de La Guajira Colombiana** presentado por **Doris Leonor Cuña Mendoza** para obtener el grado de Magister en Gerencia Empresarial por la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE) – (Maracaibo – Venezuela), siendo calificada como **aprobada** con calificación **excelente** por jurados expertos. Por lo tanto, el proceso de evaluación de pares académicos fue realizado, ya que el presente trabajo deriva teórica, conceptual y metodológicamente de la mencionada tesis de grado calificada como **aprobada**.

De igual forma el presente estudio es un libro resultado de investigación, del proyecto: **Análisis de la Gestión Presupuestaria en las Universidades Públicas de La Guajira – Colombia**, el cual se encuentra inscrito en el grupo de investigación WATELUC adscrito a la Universidad de la Guajira y bajo los parámetros de la articulación de la actividad científica interdisciplinaria e interinstitucional, para coadyuvar al desarrollo regional, en concordancia con el Acuerdo No. 022 del 10 de diciembre de 1992, “Estatuto General de Investigaciones”, bajo la dirección de la investigadora.

Es de importancia hacer notar que este resultado de investigación es el fruto de la actividad investigativa de ambos científicos, los cuales poseen una sólida y actualizada fundamentación tanto teórica como metodológica; aportando una amplia descripción de los resultados, por lo tanto cumple a cabalidad con las características que permiten validar un libro resultado de investigación, como lo son: selectividad, temporalidad, normalidad y disponibilidad, convirtiéndolo en visible y asequible para la comunidad de investigadores.

- El contenido teórico como metodológico del presente libro resultado de investigación está basado en su totalidad en la resolución 1557 de la Rectoría de la Universidad de Guajira, la cual contempla las líneas centrales de publicación de la primera convocatoria interna para la publicación de libros de investigación.
- Los capítulos se publicaron, bajo la responsabilidad exclusiva de sus autores y no son más que la expresión de las opiniones de estos
- Los errores y las omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores de cada documento.
- Los derechos de autor sobre las fotografías publicadas en este libro y los diseños vectoriales que ilustran las portadas y contraportadas, son propiedad de los autores.
- Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de la propiedad intelectual. Queda hecho el depósito que previene la ley

Contenido

Presentación	11
Estructura I	
Visiones del proceso generador de planificación	
Consideraciones básicas	17
1. Gestión de planificación como elemento	18
2. La visión como impacto en la gestión de planificación en el entramado organizacional	25
3. Modelos de medición y su influencia en la gestión de planificación	27
Estructura II	
Gestión presupuestaria como estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo universitario	
Consideraciones básicas	31
1. Desarrollo de un plan de gestión presupuestaria para el desarrollo universitario	32
2. Beneficios de la gestión presupuestaria como estructura de planificación estratégica	33
3. Visión del liderazgo desde la gestión presupuestaria	35
4. Control de La Gestión Presupuestaria	37
Estructura III	
Políticas Públicas de Ciencia Tecnología e Innovación en el mejoramiento de los Sistemas de Gestión de Planificación	
Consideraciones básicas	43
1. Políticas Públicas de Ciencia Tecnología e Innovación para el mejoramiento de los Sistemas de Gestión de Planificación	43

2. Organizaciones universitarias desde la planificación	45
3. Instituciones de educación universitaria	47
4. Ciencia tecnología e innovación	48

Estructura IV

Gestión presupuestaria: ¿Técnicas, paradigma, estrategia, sistema o filosofía?

Consideraciones básicas	53
1. Gestión presupuestaria y la dirección de las organizaciones	55
2. Gestión presupuestaria total como opción estratégica	56
3. Modelos estratégicos de gestión presupuestaria total	58

Estructura V

Presupuesto, estructura organizativa y contratos de gestión

Consideraciones básicas	63
1. Gestión presupuestaria en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales: ventajas y desventajas	63
2. Razones en el desarrollo de competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de planificación	64
3. Tipos de estrategias para la gestión de planificación en el campo de las competencias conceptuales	65
4. Niveles estratégicos en la gestión de conocimiento por competencias	66
5. Gestión y su incidencia en los tipos de conocimiento	67

Estructura VI

Conceptos de planificación desde la aplicación de la cadena de generación de valor público

Consideraciones básicas	73
1. Gestión presupuestaria como respuestas a cambios en los problemas universitarios	74
2. Conceptos de producto y proceso	75
3. Planificación objetiva y planificación subjetiva	76
4. Planificación absoluta y planificación relativa	77
5. Concepto de planificación como excelencia	78
6. Concepto técnico de planificación como conformidad con las especificaciones	79

Estructura VII
Gestión de planificación como fundamento en
la Gestión Presupuestaria

Consideraciones básicas	85
1. Gestión de planificación como fundamento conceptual para un desarrollo organizacional	86
2. Relaciones interpersonales sobre la gestión de planificación organizacional	88
3. Gestión de planificación y las diferentes miradas de elementos organizacionales	89

Estructura VIII
Método de gestión de planificación según la cadena
de generación de valor público

Consideraciones básicas	97
1. Fundamento conceptual para métodos de planificación en la cadena de generación de valor público	99
Conclusiones y Resultados investigativos	115
Referencias Bibliográficas	125
Sobre los autores	130

Presentación

Las decisiones presupuestarias en su mayoría obedecen a un proceso de planificación previa con fundamento del direccionamiento estratégico utilizando para ellos los presupuestos como instrumentos de planificación, mediante la formulación de una serie de acciones que van a permitir lograr las metas trazadas. Para fortalecer lo anterior, se han formulado políticas que permitan lograr los objetivos trazados, las cuales vienen a representar guías de acción para la toma de decisiones.

De estos temas trata este trabajo, donde se podrá entender la planificación y la organización tienen que ver con cuestiones centrales referentes a los ingresos en las universidades públicas, donde las decisiones sobre el qué hacer se refieren a las relaciones entre el Estado y la institución universitaria y las organizativas que tiene que ver directamente cómo el aparato administrativo planifica, organiza, direcciona y controla la eficiencia y la eficacia institucional universitaria.

En cuanto a la planificación, sin duda los mayores avances en las últimas décadas y en las administraciones universitarias se han concentrado en las técnicas presupuestarias. De hecho, casi todos los aparatos de la gestión presupuestaria entran a jugar un papel importante en las Instituciones educativas, determinando un plan de acción orientado a cumplir con una meta formulada en términos financieros, que debe cumplirse en un lapso de tiempo definido teniendo en cuenta ciertas condiciones contempladas por la institución.

Si bien es cierto que la elaboración de los presupuestos no agota la cuestión de la planificación estratégica, también lo es que las decisiones políticas y estratégicas quedan reflejadas allí, de manera que es lícito con-

siderar la aplicación de técnicas presupuestarias como un gran avance en materia de planificación y, en todo caso, como herramientas a criticar y mejorar, pero no a ignorar. Pero, en cuanto a la organización, las metodologías equivalentes (relativas al registro y modificación de las estructuras organizativas educativas públicas) no han avanzado, ni remotamente, de manera análoga.

Es cierto que en casi todos los ámbitos educativos existen algunas reglas para definir los organigramas cuando se requiere designar a los directivos y otras circunstancias similares, pero, por lo general, las herramientas son claramente insuficientes para el diseño organizativo, la asignación de las responsabilidades o el dimensionamiento de las estructuras. No se aplican, en materia organizativa, tecnologías de registro y diseño análogas a las presupuestarias en el campo de la planificación. Finalmente, en lo que hace a las relaciones entre las gestiones presupuestarias y las de las de estructuras organizativas el vacío es, como era de esperarse, mucho mayor.

Dado que en la relación entre el qué hacer y el cómo hacerlo está el razonamiento mismo del fenómeno organizativo, parece justificado explorar las tecnologías de gestión que tomen en cuenta las estructuras organizativas en relación con el presupuesto y con los mecanismos de rendición de cuentas. Llamamos “gestión presupuestaria de estructuras” a este tipo de tecnologías y la descripción de sus lineamientos generales es el objeto de este documento. Este trabajo se basa en una serie de experiencias y desarrollos realizados a lo largo de la praxis académica de la autora en diversas administraciones educativas.

Su intención se limita a exponer los principios básicos de la metodología de gestión presupuestaria de estructuras. Se denomina gestión, debido a que las estructuras organizativas, como cualquier otro aspecto de la vida institucional universitaria, deben ser administradas en lugar de libradas al azar o a los avatares de la ley de la presupuestaria en razón del supuesto de que las estructuras son instrumentos y no fines en sí mismas y que, por lo tanto, su diseño y reingeniería deben relacionarse con la planificación y la asignación de recursos, es decir, con el presupuesto.

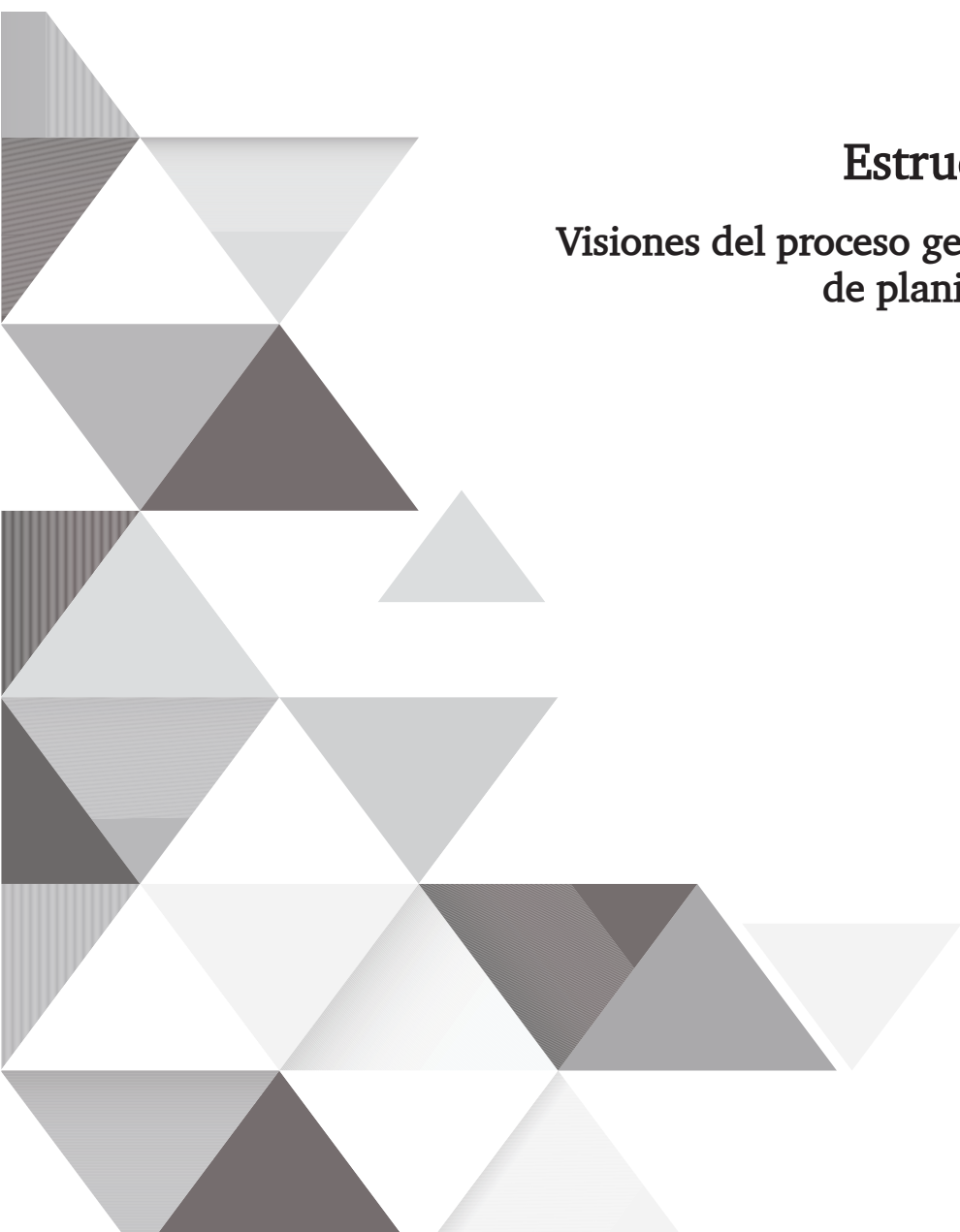
La primera parte del trabajo se refiere a la cuestión de la planificación estratégica en términos de la relación entre lo que debe producirse y sus destinatarios. Mostramos cómo esta relación puede registrarse mediante una herramienta relativamente sencilla, la matriz de producción externa,

que no es más que un modo de poner sobre un mismo papel aspectos tales como cuáles son los productos, resultados y efectos que las organizaciones producen o desean producir y quiénes son o debieran ser sus destinatarios. Nuestra experiencia es que cualquier técnica que ayude a ordenar las ideas sobre estas cuestiones a quienes están cotidianamente atendiendo cuestiones urgentes en sobre infinidad de árboles ayuda a tomar conciencia sobre el bosque y esto no es poco.

Sin embargo, debe señalarse la matriz de producción externa, como se verá, no es presentada aquí como herramienta de planificación estratégica sino como insumo para la gestión de las estructuras organizativas en relación al presupuesto. La segunda parte del trabajo trata la cuestión de la asignación de la responsabilidad y su relación con las metas, los recursos y la autoridad para utilizarlos. Planteamos allí una suerte de “triángulo de la responsabilidad”, en el que estos tres vértices pueden ser vistos como partes de una ley de hierro a la hora de crear condiciones para la rendición de cuentas, en tanto que la falta de cualquiera de ellos impide la responsabilización.

A partir de esta concepción, presentamos una segunda herramienta mediante la cual puede registrarse la asignación de responsabilidades principales a algunos actores institucionales universitarios y las corresponsabilidades de otros, a la que llamamos “matriz de corresponsabilidad”. La tercera parte del trabajo se refiere a la relación entre la matriz de corresponsabilidad y el presupuesto, es decir, a la elaboración de “matrices presupuestarias de corresponsabilidad” y a la idea de que estas matrices son, en realidad, la materia prima de contratos de gestión que establezcan compromisos entre actores y sienten las bases de la rendición de cuentas por resultados.

La cuarta parte describe brevemente las etapas de la aplicación de este tipo de metodologías, con la intención de transmitir una impresión general de las dificultades y requisitos necesarios para ello. Con este fin se incluyen algunos ejemplos de instrumentos de registro de matrices de producción externa y de corresponsabilidad. La última parte trata de articular las anteriores mediante la identificación de una cadena de generación del valor universitario. Señalamos allí que puede concebirse una cadena virtual de relaciones causales entre las tareas cotidianas de cada uno y las finalidades últimas del estado, y que en tal cadena reside la legitimidad de la gestión pública.



Estructura I
**Visiones del proceso generador
de planificación**

Consideraciones básicas

El término de Gestión presupuestaria de estructuras, probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, para la satisfacción en el puesto. Al respecto, Robbins (2015), plantea que un empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada en el trabajo, el cual debe identificarse con lo que hace.

Por ende, un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo ejecutado, considerándolo en muchos casos como una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo; pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es más probable que los individuos pueden renunciar, generando un desajuste para la empresa como para los empleados.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos del entramado organizacional radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles como duraderas en el tiempo. Siendo este uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la cual trabajan, mayores serán las probabilidades para permanecer en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitan el enriquecimiento de las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles

como duraderas logradas por la capacidad organizacional. De allí, se hace referencia, al compromiso del individuo con la organización, de tal modo, se ve envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor, pues este tipo de participación también garantiza la oportunidad de compartir las recompensas producto de la cooperación en el grupo involucrado en el sistema.

1. Gestión de planificación como elemento

En cuanto a la Gestión de planificación como elemento, Daft (2015), lo ubica a la persona como individuo asumiéndolo como recurso humano, de allí se hacen relevante los aportes de la psicología organizacional, tomando en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias; dentro del cual están involucradas la actitud y la percepción conduciendo a una actuación muy particular en el grupo de trabajo. Por ello, el autor antes mencionado asume la Gestión de planificación como la lealtad y decidida participación del individuo con la empresa; un empleado con esta mentalidad tenderá a tener visión de equipo, al referirse a su compañía, éste procurará el éxito colectivo y deseará permanecer en ella.

El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso ya que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos. Asimismo, Robbins (2015), puntualiza que la Gestión de planificación del entramado organizacional implica un proceso complejo, cuyo núcleo se centra en aspectos idiosincrásicos del individuo como; su escala de valores, creencias, cultura, sentimientos, todos ellos elementos psicológicos del ser; proceso iniciado cuando el individuo se hace miembro de la organización, evolucionando desde la identificación con los aspectos organizacionales y el involucramiento con la misma, hasta el deseo o sentimiento de pertenencia.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2016), opinan que el compromiso, consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Una Gestión de planificación se caracteriza por tener el apoyo, aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; también el deseo de mantenerse dentro de la organización. La Gestión

de planificación va más allá de la lealtad pues llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización, no sólo al trabajo.

Por lo general, el compromiso consiste en algo estable comparado con la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien. De la misma forma, el autor antes mencionado considera la creencia, aceptación de las metas, los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a ella; como características importantes para lograr las metas, así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas.

Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas propiciadoras en crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando en los trabajadores una vinculación con más fuerza al empleo actual.

Por ende, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso del individuo, con la participación de factores conductores a la satisfacción del trabajo, para que éste surja o no: la remuneración, relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras; son favorables para lograr el compromiso por parte de los empleados con la empresa. Ahora bien, en palabras de Mendel (2015) uno de los niveles y perspectivas psicológicas, ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos son: a) la identificación con los objetivos como valores de la organización, b) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y c) el deseo de ser parte de la organización.

Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación, también de entrega experimentada por el individuo con la organización de la cual es parte. De igual manera, Kinicki y Kreitner (2015), sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, comparados con aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes

trabajan en un grupo de empleados comprometidos, incorporando no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales. Entonces, la conjunción entre valores como creencias individuales, y la organización y el medio ambiente

Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características importantes y bastante notorias. En este mismo orden de ideas, para Alles (2015) la Gestión de planificación es el grado de lealtad de los empleados que se identifican con la empresa y desea seguir participando activamente en ella. Dentro de este compromiso, existen factores como actitudes para lograr en la empresa las metas establecidas junto a sus empleados.

No obstante, en opinión de las autoras de esta investigación el conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas como objetivos de la organización, se hace necesario contar con una serie de habilidades, destrezas y actitudes, por lo cual se considera, una de las actitudes más importantes, la de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

En el proceso de cambio que se gestiona dentro de las instituciones, no es fácil adaptar a los miembros para incorporar las innovaciones y a los equipos para facilitar las tareas, así como acondicionar las operaciones según las exigencias de la sociedad del siglo XXI, por lo cual es fundamental en cada una de las etapas de cambio, manejar la transformación, comenzando por variar los factores y paradigmas mentales, por esta razón se presentan los elementos de la gestión de planificación presentes en el entramado organizacional que le permitirán a la persona ver o percibir los hechos de una manera específica. (Cuadro 1).

Es la experiencia más frecuente desde que fuimos concebidos. No podemos cambiar. Si no hay cambio, no hay vida. El cambio está en todo y lo afecta todo, comenzando por el crecimiento, la salud y el bienestar. Cambio hay en el orden fisiológico, biológico, económico, social.

En este orden de ideas, el descongelamiento consiste en desechar las ideas y prácticas viejas, tradicionales, para que sea posible aprender otras, innovadoras. Este paso es difícil para la persona y por ello se puede presentar la resistencia, exteriorizando como lo explican los autores antes citados, una conducta de un cambio laboral, planteándose, diseñada para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, prestigio, aptitud o autoestima.

CUADRO 1
Gestión de planificación

		Entramado organizacional Gestión de planificación		
Centro de responsabilidad	Costos de obtención de la planificación		Costos de fallos	
	Costos de prevención	Costos de evaluación	Internos	Externos
Investigación y desarrollo	Formación Diseño Ensayo de homologación del diseño del producto. Elaboración de especificaciones de proceso y de producto Benchmarking	Diagnóstico prototipos. Chequeo de especificaciones. Normalización de diseños.	Errores de concepción. Cambios y correcciones en diseños Reprocesos debidos a cambios de diseño. Desechos debidos a cambios de diseño.	Reclamaciones por errores de diseño. Devoluciones por errores de diseño. Análisis de devoluciones por errores de diseño. Pérdida de ventas por retrasos en el lanzamiento de productos.
Compras	Formación. Revisión de proveedores. Mejora de proveedores. Implementación compras. Benchmarking.	Auditoría de proveedores. Inspecciones y ensayos a la recepción de materiales. Homologación del producto del proveedor.	Errores en materiales Inventarios de materiales excesivos. Costes de devolución a proveedores. Reproceso de los rechazos a proveedores. Pérdidas de materiales incontrolados.	Reclamaciones de clientes por errores en los materiales.
Producción	Formación. Implementación y revisión de procedimientos. Control de procesos. Benchmarking.	Inspecciones de materiales. Inspección de procesos y de equipos. Inspección de productos acabados. Apoyo de laboratorio. Equipos de medida.	Desperdicios. Reprocesos. Reinspecciones. Reparaciones. Análisis de fallos. Subactividad.	Indemnizaciones por garantías. Plazos de entrega con demoras. Penalizaciones.

CUADRO 1 (Cont.)
Gestión de planificación

Centro de responsabilidad		Entramado organizacional Gestión de planificación			
		Costos de obtención de la planificación		Costos de fallos	
		Costos de prevención	Costos de evaluación	Internos	Externos
Mantenimiento	Formación. Mantenimiento preventivo.	Implementación y revisión de procedimientos. Benchmarking.	Inspección de equipos.	Paradas en la línea de producción. Análisis de fallos en equipos. Exceso de consumos de energía y materiales.	Plazos de entrega con demoras por errores en los equipos.
Planificación	Formación. Manual de planificación. Programa de planificación total.	Estudio de clientes Benchmarking	Laboratorio de ensayos. Evaluaciones externas.	Fallos en el sistema de planificación.	Tratamiento de quejas de los clientes.
Ventas	Formación. Investigación de mercados.	Procedimientos de ventas. Benchmarking.	Inspección de la red de ventas.	Inventarios excesivos por errores en la previsión de ventas. Sobre costes de producción por errores en la previsión de ventas.	Pérdida de ventas por mala imagen.
Distribución	Formación. Procedimientos de distribución.	Benchmarking	Inspección de productos antes y después de la distribución.	Reprocesos por errores en el empaquetado o el transporte	Pedidos entregados en domicilios incorrectos.

CUADRO 1 (Cont.)
Gestión de planificación

Entramado organizacional Gestión de planificación				
Centro de responsabilidad	Costos de obrección de la planificación		Costos de fallos	
	Costos de prevención	Costos de evaluación	Internos	Externos
Servicio post-venta	Formación. Benchmarking.	Procedimientos de servicio post-venta.	Inspecciones de intervenciones del servicio post-venta.	Retrasos en la intervención del servicio post-venta.
Contabilidad y finanzas	Formación. Procedimientos de contabilidad y finanzas. Benchmarking	Auditoría interna. Inspección de facturas antes del envío.	Informes entregados fuera de plazo.	Insolvencias de clientes. Incremento del plazo de cobro.
Marketing	Formación. Procedimiento de marketing.	Inspección de correspondencia antes del envío	Excesos de inventarios por errores en la previsión. Reducción de la cuota de mercado.	Productos que no satisfacen las necesidades de los clientes.
Recursos humanos	Formación. Procedimientos de personal. Planes de carrera. Benchmarking.	Inspección de evaluaciones de empleados.	Errores en la selección de personal. Desmotivación de la plantilla. Clima laboral negativo.	Baja planificación de los empleados en sus relaciones con los clientes internos y externos. Retrasos en la entrega de pedidos por conflictos laborales.
Logística			Envíos perdidos o demorados	

Fuente: Verdaguer (2014)
Adaptación: Realización Propia (2019)

Luego, se produce el cambio, el cual según lo explican los autores antes citados, es el paso en el que aprenden las nuevas ideas, factores y prácticas, implicando ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de nuevas maneras, pudiendo presentarse confusión, desorientación, sobrecarga y hasta desesperación, aunque durante este paso también se presenta la esperanza, el descubrimiento y la emoción.

Posteriormente, se presenta el recongelamiento, que significa la integración de lo aprendido a la práctica real, además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas asumidas emocionalmente e incorporarlas al comportamiento rutinario de los empleados, siendo indispensable que para que se adapte y asimile a la estructura mental y emocional del individuo, deben practicarse las acciones en la institución de manera cotidiana para que sean aprehendidas. De tal manera, que resultan pertinentes las etapas de los factores cambio expuestas por Malagón (2015), quien se plantea una serie de preguntas de cómo enfrentar las distintas situaciones transformacionales.

Ahora bien, como elemento principal del proceso de gestión presupuestaria de estructuras, es la misión elemento importante dentro de la planificación y Gestión de planificación de una institución. Implica la definición específica de lo que es la institución, lo que hace, así como su funcionamiento. Asimismo, representa su razón de ser, orientando toda su planificación y todo el funcionamiento de la misma. Es una síntesis general de lo que es la institución, y cómo ésta se define, así lo expone Chiavenato (2015).

Para que una misión esté bien enrumada, se sugieren algunos criterios: a) La misión ha de ser creada por los fundadores de la organización, por lo que el resto del personal colaborará en su consecución, en tanto de que todos son partícipes en ella; b) Debe especificarse qué se hace y a qué mercado o público se dirige y c) Debe dejar clara la función de la organización y distinguirla de otras. Entretanto, la misión es un importante elemento de la gerencia estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Para Thompson (2015), la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

Por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer

realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Dentro de este contexto, para Franklin (2014, p. 126), la misión "... sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" Ahora bien, para Díez, García, Martín y Periañez (2015, p. 244), la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la organización. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía

2. La visión como impacto en la gestión de planificación en el entramado organizacional

La visión es la definición de lo que la institución se visualiza hacia el futuro –tanto a corto, mediano y largo plazo–, esto es, hacia dónde que se quiere llegar; recogiendo así las metas y logros que la organización se plantea. En sí, la visión como plantea Chiavenato (2015), es un conjunto de ideas abstractas que proveen un marco de referencia hacia dónde se quiere llegar.

En otras palabras, la visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a dónde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. De tal manera, que debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobretodo, más específica y concreta.

La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad se quiere hacer con la Unidad de Producción, lo que realmente se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? ¿Hacia dónde se quiere llevar a la Unidad de Producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro al cual se tendería y para lo cual se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organizarse? Siempre que se quiere algo, se especifica la idea en función del futuro, de lo que se quiere tener y lograr, por ello, se habla de la visión, como punto de partida de todo cambio, indicando con éste el plan de acción de la realidad actual, objetiva a una

esperada y deseada, situación que se plantea de igual manera cuando se quiere alcanzar la toma de decisiones.

Dentro de este marco de referencia, Barroso (2015, .p 95), manifiesta que la visión es el punto en el futuro donde se quiere llegar, responde a qué final, proporcionando sentido y trascendental, y se vincula directamente con la filosofía de la organización, considerando que le da carácter, “da ánimo, produce orgullo y llena de satisfacción al saberse partícipe de un esfuerzo” Cabe destacar que la posición del autor citado, enfatiza en tener una visión que da responsabilidad y compromiso a los miembros de la institución al sentirse responsabilizado de trabajar por ella de manera de alcanzar lo que se quiere, y con base en esto, es preciso que la formulación sea del conocimiento de todos, y lo mejor sería que ésta haya surgido de las ideas y creencias de cada uno de los integrantes. Esta participación genera sentido de pertenencia, deseo de involucramiento y compromiso.

Por su parte, Correa de Molina (2015, p. 132), explica que la visión “constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión qué lugar ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro”, es decir, parte de algo muy interno, un deseo de la persona, hacia lo que quiere obtener, al cambio esperado, del cual deben surgir las ideas como los planes de acción

Al respecto, Malagón (2015), explica que la visión debe responder a las interrogantes, considerando cómo parecería o se sentiría la organización si el cambio hubiera tenido éxito, ¿cuáles diferencias pudieran presentarse y cuáles áreas involucra? ¿Cuáles metas persigue, qué planes se deben seguir para obtenerlas?, preguntas éstas que sirven para el análisis en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere, tal cual lo manifiestan los autores antes citados.

Es por ello, que cuando se pretenden responder estas preguntas, los miembros de la institución pueden realizar su proceso de planificación, por cuanto la visión, les genera una serie de acciones las cuales deben organizarse en el tiempo, tomando en cuenta los recursos, el talento humano con que cuentan, los equipos, materiales, como además el presupuesto, por ello; sin dejar de tener confianza en el futuro.

Cuando se quiere el cambio, se requiere ser objetivo, realista, no ambicionar situaciones imposibles, sino que basado en los hechos, responder

a las exigencias en razón de lo que verdaderamente se va a lograr. Ahora bien, la visión la definen Bounds y Woods (2015, p. 270), como “un sentido comprendido y compartido en común acerca de donde estará la compañía en el futuro y lo que estará haciendo” es decir, para hablar de compromiso, se debe estudiar a qué se comprometen las personas.

3. Modelos de medición y su influencia en la gestión de planificación

Los modelos de medición y su influencia en la Gestión de planificación, se entienden como el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla, es un fenómeno generalizado en las organizaciones. Estos rasgos son, evidentemente, más fuertes entre los empleados calificados y a nivel gerencial que entre los empleados comprometidos en trabajos muy rutinarios. En partes, estas actitudes pueden ser atribuidas al vínculo entre el éxito global de la organización, y al desarrollo profesional a nivel personal y las gratificaciones monetarias que éste puede proporcionar a sus empleados.

Al respecto, Robbins (2015), aclara que estos modelos están vinculados con la Gestión de planificación, y probablemente éste es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Señala el autor, que un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo.

Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, se produce una falta de compromiso que es muy probable que los individuos consideren la renuncia. Indica el mismo autor, que el gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Asimismo, Robbins (2015), explica que la Gestión de planificación, con sus dimensiones o variables que influyen, puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados

con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. Para efectos de este estudio, se consideran los planteamientos de Robbins (2015), en torno a las categorías personales y organizacionales que sirven de referencia para una comparación entre grupos e individualidades.



Estructura II

**Gestión presupuestaria como
estructura de planificación estratégica
en el logro del desarrollo universitario**

Consideraciones básicas

El establecimiento de una estructura global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades, es en palabras de David (2014), lo más importante dentro del proceso de la planificación estratégica, la cual a juicio de este autor consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estructuras alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente se puede inferir que planear significa prever los hechos, anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re-planificación estratégica como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estructuras alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables.

La planificación estratégica es esencial para activar y ejecutar con éxito cualquier estructura, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de una eficiente planificación estratégica. Ahora bien, la estructura global de una organización, que suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas de la organización y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2014), la esencia de la noción de estructura es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Visto lo anterior, se observa que planificación estratégica y estructura están ligadas indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Esto permite considerar las distintas definiciones en cuanto a la gestión presupuestaria se refiere, tomando como referencia diferentes autores, los cuales establecen lo siguiente: Goodstein (2010), define la gestión presupuestaria como el proceso por el cual los directivos de una organización. Para Thompson (2010), El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estructura son tareas básicas para determinar la manera de dirigir el rumbo de una organización, junto a sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizará para lograr los propósitos, constituyen un buen indicio de gestión presupuestaria como estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo universitario.

1. Desarrollo de un plan de gestión presupuestaria para el desarrollo universitario

El desarrollo de un plan de gestión presupuestaria exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan de gestión presupuestaria involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2014), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estructuras resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estructuras aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido

diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson (2010), la creación de un Plan De gestión presupuestaria no es más que administrar una empresa estratégicamente.

Según Thompson (2010), la estructura de una compañía es el plan de acción que posee la dirección de la empresa para posicionarse en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2014), plantea que las estructuras son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos tanto de toda la organización en general como de cada área en específica, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo. Toda estructura en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción universitario claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la empresa, programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

2. Beneficios de la gestión presupuestaria como estructura de planificación estratégica

En opinión de David (2014), la gestión presupuestaria permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios de la gestión presupuestaria consiste en proporcionar a la organización mejores estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegirirlas.

Pero, ciertas investigaciones han demostrado que la contribución más importante que la gestión presupuestaria está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte. Una de las metas centrales del proceso de gestión presupuestaria, es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan y se comprometan con él. De igual manera es muy importante involucrar a los empleados en cuanto a los nexos existentes entre su compensación personal y el desempeño organizacional. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Las empresas al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones más informadas y se anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Los beneficios de la gestión presupuestaria son muy importantes para el mejoramiento continuo de una empresa, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la empresa les ofrece. Los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios de la gestión presupuestaria un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2015, p. 10), los beneficios de la gestión presupuestaria dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.

Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado. Siguiendo la misma idea Ramírez (2014, p. 92), sostiene que es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo del uso de un producto o de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o a contactar el servicio”. Así mismo, Lehmann y Winer (2014, p. 427) explican que el beneficio del cliente es “uno de los requisitos de la lealtad de un cliente, es mucho más probable que si está satisfecho vuelva a comprar, y sea leal, que aquel no satisfecho”

Dentro de la gestión presupuestaria, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2014), considera la rentabilidad es una noción económica que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2014) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones que toma la administración en la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de la gestión presupuestaria, y en este caso específico el de la rentabilidad, se debe conocer los indicadores de rentabilidad, los cuales permiten determinar la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2015) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origina, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2015), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas es mejor. El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta.

3. Visión del liderazgo desde la gestión presupuestaria

Una adecuada elaboración del presupuesto, puede contribuir a mejorar la toma de decisiones a través de la utilización de un estándar que le permita medir, evaluar y controlar los resultados, a través del establecimiento de un eficaz Sistema de comunicación que involucre a todos los niveles organizacionales de la empresa. Dentro de esta perspectiva Burbano (2005), considera que los presupuestos efectuados por una organización deben ser elaborados con base en la objetividad y calidad que le permita dirigir el recurso humano hacia los planes establecidos por la empresa, por lo tanto, es necesario que tanto la planeación como el control se manejen en forma coordinada para poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización. De igual forma, en la preparación del presupuesto es necesaria la participación activa de todos los integrantes que directa e indirectamente

pueden tener relación con la administración de los recursos, logrando de esta forma un consenso general en torno a la integración de la gestión presupuestaria. Seguidamente Welsch y otros (2015), señalan que Una eficiente elaboración del presupuesto puede mejorar la toma de decisiones, suministrando un punto de referencia para medir y controlar los resultados a través de una adecuada comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, estableciendo un acuerdo eficaz entre los directivos con relación a las metas y objetivos.

Por otro lado, Cárdenas y Nápoles (2014), consideran que en el proceso presupuestario son fundamentales los aspectos relacionados con la solidez de las bases estructurales y departamentales y al talento humano como parte integral para su establecimiento :El desarrollo de todo proceso presupuestario comprende muchos factores pero existen dos que son impredecibles, por una parte es necesario que la empresa determine una estructura organizativa clara y coherente, por medio del cual se establezca todo el proceso de asignación, y distribución de responsabilidades, conformándose en sí misma como un instrumento de control, por la variedad de funciones que en ella se destacan, de forma tal que en esta estructura se relacionan funciones, autoridad y responsabilidad.

Al hacer referencia al aspecto estructural, no puede dejar de considerarse la estrategia dado, que ambos deben conjugarse para poder determinar una postura consciente de adaptación a los constantes cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la permanencia en el tiempo de las decisiones tomadas, todo ello requiere de ingredientes adicionales que la convierten en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento.

En la gestión presupuestaria, un papel primordial lo desempeña la dirección general, pues esta es la responsable de dar a conocer a cada área los lineamientos e instrucciones necesarias para que puedan elaborar sus planes, programas y presupuestos, esto es debido a que las directrices determinadas en cada área de responsabilidad y actividad dependan de la planeación estratégica y de las políticas fijadas por la organización a largo plazo. Seguidamente, Munch y García (2014, p. 148), opinan que la “dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social”. De acuerdo con lo expuesto por los autores, para la elaboración del presupuesto se hace necesaria la participación activa de todos los integrantes de la organización. Que directa

e indirectamente tengan inherencia con la administración de los recursos, a fin de que en consenso con la dirección establezcan el presupuesto que regirá por un periodo de tiempo determinado.

4. Control de La Gestión Presupuestaria

De acuerdo con Cataldo (2015), el control de la gestión presupuestaria se debe realizar en forma paralela con el aspecto financiero, por lo tanto, luego de establecer las desviaciones, se puede aplicar el control de la gestión presupuestaria. Por otro lado Koontz y otro (2007, Pág. 636), señalan que “el control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. Al respecto Gómez (2000, p. 14), indica que “el control presupuestario, realiza un seguimiento sistemático, de los resultados obtenidos, en comparación con los que han presupuestado y consecuentemente, establecer los correctivos pertinentes, de acuerdo a las discrepancias observadas”.

En la presente investigación cabe resaltar, que al aplicar la gestión presupuestaria en las universidades públicas del departamento de la Guajira Colombia, se debe tener en cuenta la relación estrecha que existe entre las estrategias y la estructura de la empresa. Por esto, la razón la planificación financiera, debe ser concebida como una estrategia a largo plazo teniendo en cuenta que los presupuestos permiten orientar la misión y visión de la empresa y la responsabilidad de todas sus áreas para lograr obtener un objetivo final. En este mismo orden de ideas, debe mencionarse que la definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar un sistema de control.

En particular el grado de formalización y de centralización, así como el tipo de estructura organizativa condiciona las características del sistema de control. Por otra parte, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Cataldo (2015), señala que con el control presupuestario de gestión, se puede revisar paralelamente el aspecto financiero, al analítico y el real de los presupuestos, por lo tanto luego de realizar la corrección de las desviaciones, si las hubiese, se podría realizar el control de gestión presupuestario. De modo que en virtud del tipo de control sujeto a análisis en esta investigación, debe resaltarse que al aplicarlo en las universidades públicas se debe tener en cuenta la estrecha relación que

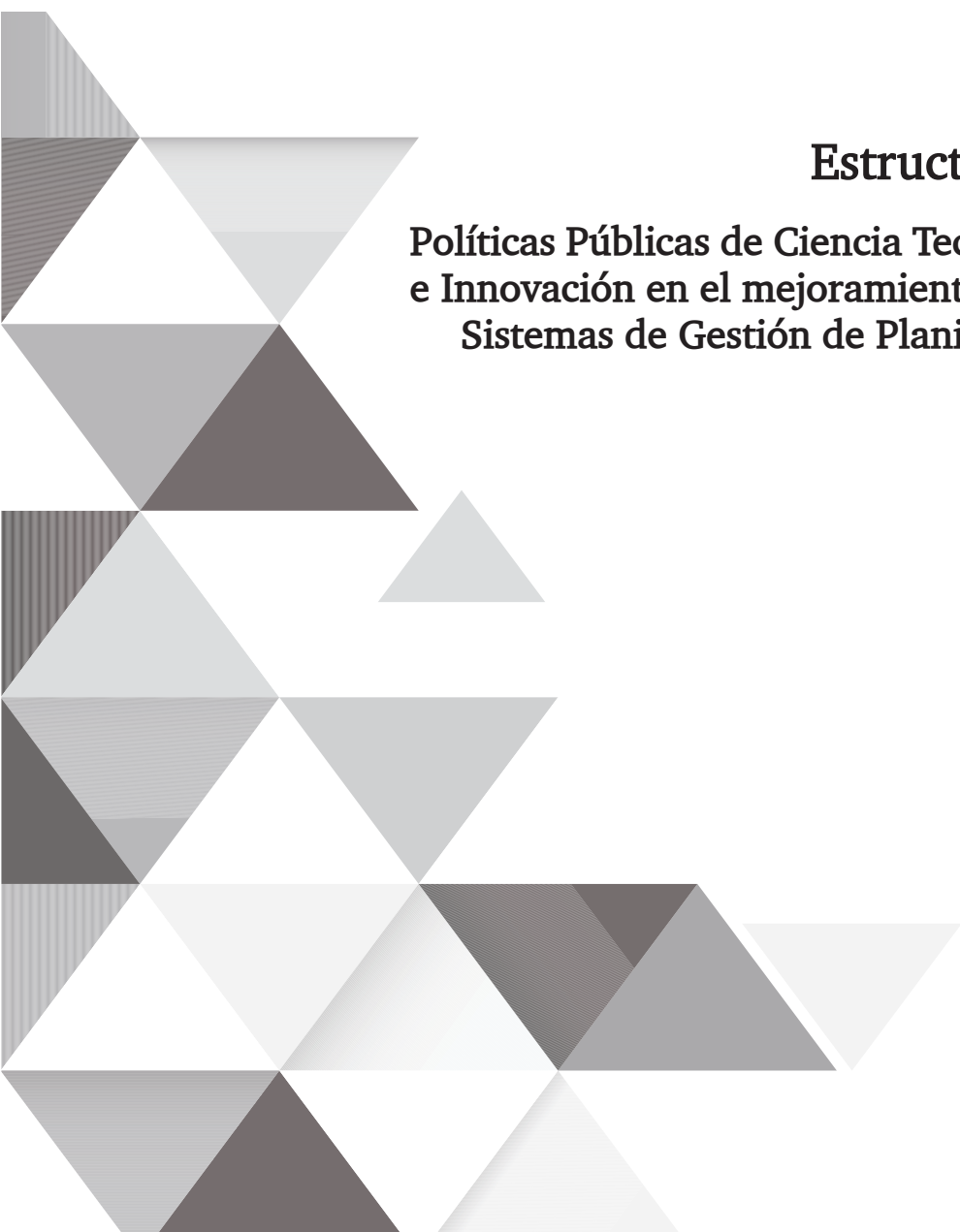
existe entre la estrategia y la estructura, sin olvidar que, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control administrativo.

De igual forma Amat (2015), menciona que los sistemas de control para la gestión de una organización han de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, tanto en los aspectos formales como en los no formarles que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados obtenidos de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De igual forma, Cataldo (2015), afirma que un sistema presupuestario no tiene significado si una vez implementado, no se comparan las cifras relativas a los hechos reales con las previsiones efectuadas.

Por consiguiente la planificación debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo cual los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y remitirán a orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables. En consecuencia, para que el control sea efectuado bajo ciertos lineamientos, deben estar establecidos y vigentes estos elementos. El propósito general de todo proceso de control es la verificación de la racionalidad de la información suministrada por un área funcional de la organización, en este caso, el departamento de control de gestión presupuestaria. De allí, que sea necesario verificar que toda la información expedida por el departamento responsable este ajustada a la realidad.

En este sentido, Amador y González (1999), recomiendan: En el negocio es saludable verificar que las instrucciones de la administración relativas al control de la gestión presupuestaria han sido comunicadas en forma efectiva y en realidad que se están cumpliendo. Asimismo, se dé partir de una premisa básica y ella es precisamente la certeza razonable que, lo cual implica que el sistema estará preparado para proporcionar resultados. (p.81). Con relación a la seguridad razonable, Mantilla (2005), señala, el control interno, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. En este mismo orden de ideas Burbano (2005), define el propósito del control como el pro-

ceso de comparar lo planeado con lo ejecutado incluyendo los mecanismos de monitoreo, seguimiento y retroalimentación, y los factores que explican las desviaciones y formulan acciones correctivas de retroalimentación.



Estructura III

**Políticas Públicas de Ciencia Tecnología
e Innovación en el mejoramiento de los
Sistemas de Gestión de Planificación**

Consideraciones básicas

Es obvio, que la ciencia tecnología e innovación conduce a las organizaciones universitarias a llevar a cabo actividades que van dirigidas a ayudar a la comunidad, aun cuando estas actividades no contribuyan directamente a generar beneficios directos para las mismas como señala Fernández (2015). De esta manera, las instituciones han adoptado el término de ciencia tecnología e innovación, ya que por presiones del ámbito mundial y por efectos de la globalización, han decidido agregar valor a la sociedad.

1. Políticas Públicas de Ciencia Tecnología e Innovación para el mejoramiento de los Sistemas de Gestión de Planificación

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las instituciones. En la medida que la competitividad sea vista como un elemento fundamental en el éxito de toda institución como señala Guedez (2014), los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia; para ello deberán adaptar su realidad cultural a todo tipo de cambios, en el aspecto social, económico y tecnológico, lo cual se verá reflejado en un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad Universitaria.

A nivel mundial, se ha determinado que el poder económico real descansa usualmente en las grandes organizaciones universitarias, las cuales, por la naturaleza de sus políticas, ejercicios económicos, así como la impor-

tancia de sus actividades productivas, usualmente ejercen presión significativa en la sociedad, y gobiernan los mercados, pudiendo ejercer inclusive un condicionamiento en los propios gobiernos de las naciones.

Lo antes señalado, ha conducido a considerar de acuerdo con Fernández (2015), que, si el poder está en las instituciones, entonces deben ser éstas las que inicien acciones serias para resolver los problemas de desigualdades sociales y lleven a la práctica medidas para conseguir transformaciones de carácter social que permitan una mejora substancial de la planificación de vida. Ahora bien, esto debe ir acompasado con los esfuerzos que los gobiernos de los países deben implementar como movilizados de proyectos sociales en colaboración con la sociedad civil.

En este sentido, a medida que ha evolucionado el desarrollo industrial, contradictoriamente se ha incrementado la pobreza, lo cual ha creado en el criterio de Sherman (2009), severos problemas de desigualdad social provocada por la actividad económica. Como consecuencia, se ha derivado la creación de normas jurídicas, así como programas de educación universitaria enfocados en responder al mayor compromiso asumido por el sector universitario para resolver la ciencia tecnología e innovación, situación que ha impulsado la ciencia tecnología e innovación.

Derivado de lo anterior, en los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la ciencia tecnología e innovación como estrategia en las instituciones. A tal fin, diferentes organizaciones universitarias, formadas por multitud de Estados, han desarrollado proyectos para promover y fomentar el comportamiento socialmente enfocado en el conocimiento de las organizaciones universitarias, entre ellas las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo.

Dicha ciencia tecnología e innovación, hace referencia según Ackoff, (2007), al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que asumen las organizaciones universitarias para minimizar o contribuir a eliminar el impacto que la actividad de las instituciones produce en el ámbito social, laboral, y de los derechos humanos; más aún si estas como es el caso de las organizaciones universitarias, velan por el bienestar general de la sociedad.

Por ello, hoy en día las organizaciones universitarias son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar tales preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, a su estrategia de

fortalecimiento organizacional, en tanto la actividad universitario va asociada implícitamente a los beneficios sociales que comporta.

Explican García y Dolan (2009), que toda institución generadora de puestos de trabajos directos e indirectos es fuente de riqueza social, más allá de los beneficios que deriven sus productos y servicios a los usuarios, a la propia empresa y a sus accionistas. Dado que, la empresa, sus propietarios y otros partícipes dependen de la sociedad donde operan en cuanto a su existencia y prosperidad, tienen en consecuencia, respecto a ella importantes obligaciones frente a los principales grupos de interés con los cuales se relaciona incluyendo trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

2. Organizaciones universitarias desde la planificación

Al respecto, es conocido, que las organizaciones universitarias se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, por su cultura universitario y por el estilo de liderazgo. Entendiendo las consideraciones expuestas a lo largo de la explicación Donnelly (2015, p. 20), afirma que “el gerente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar y proporcionar inteligencia social”.

Este tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. En este sentido, el estilo de liderazgo del gerente en una empresa de servicios, influye directamente en la planificación y eficacia de su organización. Para una empresa, contar con individuos satisfechos, contentos, comprometidos y encargados de generar un excelente clima laboral, es de suma importancia.

Por tal razón, la incorporación de nuevo personal en las organizaciones universitarias modernas, no puede quedar al margen de las tendencias organizacionales actuales y debe adecuarse a estas tendencias, para que se conozca emocionalmente a los futuros empleados de una compañía. Antes, los gerentes de Recursos Humanos buscaban personas con sólida formación intelectual y por eso la historia curricular de los aspirantes se limitaba sólo a reseñar los datos personales (nombre, edad, sexo, etc.), su nivel de estudios y su experiencia en cargos previos. Más recientemente, lo que se busca, más que superdotados, son personas con cualidades humanas excepcionales.

Claro está que el nivel de conocimientos específicos para algunas tareas es un factor importante cuando se selecciona personal, pero es innegable que cada vez más organizaciones universitarias desean conocer ese lado “humano” de sus futuros empleados. Partiendo de los supuestos anteriores, el trabajador es un ser biopsicosocial que vicia las veinte y cuatro horas del día intercambiando con el medio ambiente, por ello debe verse en forma integral en la familia, la organización, como un elemento muy importante del medio ambiente en el cual se desenvuelve.

Dentro de este marco, la inteligencia social según Becker (2015), incluye múltiples factores, satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimientos de los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo, la organización, ambiente psicológico, físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir.

En este orden de ideas, las instituciones se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, por su cultura universitaria, por el estilo de liderazgo. Atendiendo a estas consideraciones, Castañeda (2015. p. 20), afirma que “el gerente deberá poseer los conocimientos, las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar, proporcionar inteligencia social”. Este tiene que entender cuál es su rol, qué es lo que está administrando.

Por su parte, el Estado colombiano ha venido realizando esfuerzos para crear normas, organizaciones universitarias y mecanismos que permitan proteger a la masa trabajadora, sin embargo, el problema de la violación a los Derechos Laborales de los trabajadores continúa, por lo cual, el tema de la ciencia tecnología e innovación, con el fin de generar los cambios estructurales necesarios para generar una nueva cultura en materia laboral, centrada en el carácter humano y social del trabajo, para equipararse con las legislaciones internacionales y de la subregión andina.

En ese contexto, actualmente desde la perspectiva universitario se le está dando relevancia a la ciencia tecnología e innovación como un enfoque de contribución con la obtención de beneficios en todos los sentidos, por cuanto es indiscutible la necesidad inexorable de ganar-ganar en bien de la humanidad, por ello Olivar (2015) expone cómo ante esta realidad, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte del empresariado quien

induzca al mismo a equilibrar la consecución de los objetivos económicos tradicionales y la contribución a la mejora del bienestar social de cada uno de los empleados de la organización.

3. Instituciones de educación universitaria

Al respecto, es conocido, que las instituciones de educación universitaria se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, por su cultura empresarial y por el estilo de liderazgo. Entendiendo las consideraciones expuestas a lo largo de la explicación Donnelly (2008, p. 20), afirma que “el gerente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar y proporcionar inteligencia social”.

Este tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. En este sentido, el estilo de liderazgo del gerente en una empresa de servicios, influye directamente en la calidad y eficacia de su organización. Para una empresa, contar con individuos satisfechos, contentos, comprometidos y encargados de generar un excelente clima laboral, es de suma importancia. Por tal razón, la incorporación de nuevo personal en las instituciones de educación superior modernas, no puede quedar al margen de las tendencias organizacionales actuales y debe adecuarse a estas tendencias, para que se conozca emocionalmente a los futuros empleados de una compañía. Antes, los gerentes de Recursos Humanos buscaban personas con sólida formación intelectual y por eso la historia curricular de los aspirantes se limitaba sólo a reseñar los datos personales (nombre, edad, sexo, etc.), su nivel de estudios y su experiencia en cargos previos. Más recientemente, lo que se busca, más que superdotados, son personas con cualidades humanas excepcionales.

Claro está que el nivel de conocimientos específicos para algunas tareas es un factor importante cuando se selecciona personal, pero es innegable que cada vez más instituciones de educación superior desean conocer ese lado “humano” de sus futuros empleados. Partiendo de los supuestos anteriores, el trabajador es un ser biopsicosocial que vicia las veinte y cuatro horas del día intercambiando con el medio ambiente, por ello debe verse en forma integral en la familia, la organización, como un elemento muy importante del medio ambiente en el cual se desenvuelve.

Dentro de este marco, la inteligencia social según Becker (2008), incluye múltiples factores, satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimientos de los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo, la organización, ambiente psicológico, físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir.

En este orden de ideas, las instituciones se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, por su cultura empresarial, por el estilo de liderazgo. Atendiendo a estas consideraciones, Castañeda (2008. p. 20), afirma que “el gerente deberá poseer los conocimientos, las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar, proporcionar inteligencia social”. Este tiene que entender cuál es su rol, qué es lo que está administrando.

Por su parte, el Estado colombiano ha venido realizando esfuerzos para crear normas, instituciones de educación superior y mecanismos que permitan proteger a la masa trabajadora, sin embargo, el problema de la violación a los Derechos Laborales de los trabajadores continúa, por lo cual, el tema de la ciencia tecnología e innovación, con el fin de generar los cambios estructurales necesarios para generar una nueva cultura en materia laboral, centrada en el carácter humano y social del trabajo, para equipararse con las legislaciones internacionales y de la subregión andina.

En ese contexto, actualmente desde la perspectiva empresarial se le está dando relevancia a la ciencia tecnología e innovación como un enfoque de contribución con la obtención de beneficios en todos los sentidos, por cuanto es indiscutible la necesidad inexorable de ganar-ganar en bien de la humanidad, por ello Olivar (2008) expone cómo ante esta realidad, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte del empresariado quien induzca al mismo a equilibrar la consecución de los objetivos económicos tradicionales y la contribución a la mejora del bienestar social de cada uno de los empleados de la organización.

4. Ciencia tecnología e innovación

Así, la ciencia tecnología e innovación implica que las instituciones reconozcan la interdependencia existente entre todos los elementos que confor-

man la sociedad, sin embargo, objetivamente son pocas las instituciones de educación superior las cuales han reconocido esta dinámica social; como conexión clave para el ejercicio de la ciencia tecnología e innovación y el reconocimiento de los Derechos Laborales. De esta forma se visualiza que en la actualidad se hace necesario, por parte de las instituciones de educación superior, concertar las relaciones sociales de manera de generar las condiciones ideales que le permitan contribuir con un desarrollo económico y social armónico y sustentable.

Para lo cual se amerita un cambio en los paradigmas gerenciales para ajustarlos a las exigencias sociales actuales, mediante un compromiso empresarial manifiesto a través de la ciencia tecnología e innovación, entendida ésta como el reconocimiento de la influencia significativa de la empresa en el sistema social, considerando y equilibrando de un modo apropiado todas las acciones que se realizan dentro de la organización.

Simplemente lo anterior, quiere decir que las instituciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor, porque de hecho, forman parte del mismo, según De la Vallina (2007), la ciencia tecnología e innovación, comprende una serie de grupos de interés sobre quienes las instituciones deben ejercer acciones que demuestren su compromiso social; en este sentido Becker (2008) plantea que toda organización tiene que asumir la responsabilidad de su impacto en los empleados, ambiente, clientes y cualquier persona o cosa que toque.

Ahora bien, las dimensiones de la ciencia tecnología e innovación establecen dimensiones una interna y otra externa; la dimensión interna se ejerce sobre los trabajadores y está vinculada con las condiciones de trabajo, la promoción del recurso humano, las medidas de salud y seguridad laboral adoptadas, la participación de los trabajadores en la gestión empresarial, la relación de estos con la empresa y a todos los programas que se ejecuten para afianzarla; es decir, está centrada en la atención integral del recurso humano dentro de las instituciones, considerando las necesidades de los trabajadores.

Mientras, la ciencia tecnología e innovación externa está vinculada con tres áreas fundamentales: Medio Ambiente, Derechos Humanos e Inversión Social Comunitaria; la primera consiste en considerar el impacto ecológico que la actividad empresarial genera, incorporando procesos productivos destinados a preservar el medio ambiente; la segunda está vinculada con

el respeto a los Derechos Humanos dando así preminencia a las cuestiones éticas y la tercera se basa en como las instituciones de educación superior deben brindar a la sociedad programas sociales de amplio alcance lo cual contribuya a la solución de los ciencia tecnología e innovación.



Estructura IV

**Gestión presupuestaria:
¿Técnicas, paradigma, estrategia,
sistema o filosofía?**

Consideraciones básicas

La confusión de lo que cabe entender por planificación y por Gestión presupuestaria junto al complejo camino evolutivo de este movimiento, explica por qué no es extraño que la literatura siga sin ponerse de acuerdo en si la Gestión presupuestaria es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más.

El enfoque técnico de la planificación, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión presupuestaria como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la planificación de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer. Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la planificación y el enfoque japonés) son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines puntuales y discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión presupuestaria, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones.

Los desarrollos de las visiones cultural y humana de la Gestión presupuestaria han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y en los expertos. De hecho, es la doble dimensión de la gestión presupuestaria como estrategia y como proceso la que permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de

continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales.

Una primera línea de opinión concibe la Gestión presupuestaria como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (2014) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Price (2015) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control. La asimilación de la Gestión presupuestaria a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones:

- Aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas.
- Diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes

Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la planificación de productos y procesos. Una segunda forma de entender la planificación va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds et al., 1994; Broedling, 1990).

La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951: XXI-XXII), para quien «la planificación es en su esencia una forma de dirigir la organización», agregando que «el control de planificación es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado». Ishikawa (1954: 2, 24) comparte esta tesis, sosteniendo que «el control de planificación es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla»; agregando más tarde que se trata de «una revolución conceptual en la gerencia» (Ishikawa, 1981: 98).

1. Gestión presupuestaria y la dirección de las organizaciones

En este caso, la Gestión presupuestaria sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia. Slater (1991) representa este nuevo paradigma por organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para Brocka y Brocka (1992), la Gestión presupuestaria sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.

Esta aproximación tiene la virtud de incidir en el principal valor de la Gestión presupuestaria: los principios que propugna, como el enfoque sistémico de la organización considerando la interacción entre todas las actividades y personas de la empresa. Ahora bien, para que la Gestión presupuestaria pudiese asimilarse a un paradigma de la dirección debería aportar una metodología perfectamente estructurada y una teoría prescriptiva sobre cómo dirigir con éxito cualquier organización. Se cree que no es éste tampoco el marco adecuado para explicar qué es la Gestión presupuestaria. A ella escapan múltiples e importantes aspectos de la práctica directiva, como la selección de la estrategia competitiva idónea en función del contexto, la recomendación sobre cómo implantar la estructura organizativa más adecuada o un sistema para planificar integradamente las finanzas con las operaciones.

El problema que plantea la perspectiva de la Gestión presupuestaria como nuevo paradigma de la dirección, alternativo a los modelos organizativos reconocidos e independientes de la teoría general de la administración, es que asume su viabilidad como ciencia paralela. Así lo han defendido autores como Juran (2014). De hecho, las pretensiones espurias de los gurús en planificación laten tras este planteamiento independentista.

Esta visión choca frontalmente con una academia bien organizada con un cuerpo de conocimiento interdisciplinar, sólido teóricamente y suficientemente validado empíricamente. Sería más humilde, al tiempo que productivo, que los especialistas en planificación defendiesen la Gestión presupuestaria como un campo de especialización que, bebiendo de múltiples fuentes (tanto de la academia en teoría de la administración, como de la práctica profesional y la formalización de principios y prácticos construida

dentro del campo), puede imprimir a la administración de organizaciones una nueva filosofía, un nuevo sistema de valores que guíen la práctica directiva, y enriquecer su caja de herramientas con nuevas prácticas y técnicas.

En cambio, querer integrar dentro de la Gestión presupuestaria cualquier novedad que la teoría administrativa saque, como el enfoque del aprendizaje organizativo, aunque se haya desarrollado fuera de su práctica profesional y de su círculo de investigadores, y en muchos casos soslayando el reconocimiento a los innovadores, parece difícil de admitir. Esto es, debemos admitir que hay un campo para la dirección más allá de la Gestión presupuestaria, sin desdoro de su importancia

2. Gestión presupuestaria total como opción estratégica

La tesis que contempla la Gestión presupuestaria como una opción estratégica que puede influir decisivamente en la posición competitiva de una organización ha sido postulada de manera amplia, especialmente por los autores encuadrados dentro del enfoque de Gestión presupuestaria Total. Así, Stahl y Grigsby (1997: 162-163) definen la Gestión presupuestaria Total como una opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio, con el propósito de lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Kia (1997) percibe la GCT como una estrategia corporativa, que integra las metas de la organización con sus recursos.

En la misma línea, Tummala y Tang (1996) definen la GCT como un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos universitarios y la competitividad con los esfuerzos para la mejora de la planificación que tienen como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a lo largo de la organización en mejorar continuamente los productos que permiten la satisfacción del cliente.

En concreto, muchos de estos trabajos interpretan la Gestión presupuestaria Total como una opción estratégica que permite lograr simultáneamente ventajas competitivas en costes y en diferenciación, a través de intervenciones dirigidas a la orientación al cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa. Esta visión es ciertamente ambiciosa, aunque parece poco defendible. La Gestión presupuestaria Total no puede ser una estrategia de negocios diferenciada de los arquetipos señalados en Dirección Estratégica, pero puede ser parte integrante de cualquiera de ellos. La

Gestión presupuestaria aporta elementos de interés tanto para competir por costes como para diferenciarse de la competencia, según el objetivo que se marque a los proyectos de mejora.

Ni siquiera el enfoque más global y avanzado de Gestión presupuestaria, la GCT, puede asimilarse como una opción estratégica alternativa y singular. Los componentes de un sistema de Gestión presupuestaria basado en la GCT, tanto en cuanto a principios como a prácticas, pueden ser útiles en la definición y en la implantación de la estrategia competitiva.

Pero una cosa es leer la planificación del servicio, la reputación de planificación o la satisfacción del cliente como activos intangibles valiosos que son origen de ventajas competitivas sostenibles, y otra equiparar la senda para su logro exclusivamente con la función directiva conocida como Gestión presupuestaria. La misma visión global y horizontal de la Gestión presupuestaria que subyace en su definición como paradigma, trasluce también en la concepción, más modesta, como sistema de dirección o guía para la práctica directiva de acuerdo con una cierta filosofía.

Esta aproximación es frecuente en la literatura sobre GCT. James (1997: 33) define la Gestión presupuestaria Total como «una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la planificación en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente». Price y Chen (2014) tratan la Gestión presupuestaria como un sistema o filosofía de dirección centrado en la premisa de proporcionar productos que satisfagan al cliente. Teare, Atkinson y Westwood (eds., 1994: XVII) arguyen que la GCT se ha convertido en «la» filosofía de dirección de los años 90.

La definición de la Gestión presupuestaria a partir de los tres elementos que plantean Dean y Bowen (principios, prácticas y técnicas) la creemos acertada como base para configurar el patrón filosófico que inyecta en el sistema de dirección y en el ámbito de trabajo de la función directiva especializada que se agrega al organigrama. Así definida, la Gestión presupuestaria es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de la Gestión presupuestaria como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con una programa de planificación, que necesariamente ha de

tener un principio y un fin. El desarrollo de la GCT puede beneficiarse de la organización de proyectos que vinculen liderazgo, participación, compromiso, autorresponsabilización, cooperación y aprendizaje, dentro del marco de una misión compartida por los miembros de la organización.

El cambio organizativo y cultural inherente a la Gestión presupuestaria moderna sólo es pleno cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas en todos los niveles organizativos y cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. La Gestión presupuestaria enfatiza así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición.

El concepto de la Gestión presupuestaria como un sistema de dirección supone entenderla como un modelo directivo ecléctico, como propone Guillén (1994), que integra aportaciones de los tres grandes paradigmas organizativos. De la organización científica del trabajo procede su preocupación por la productividad, el absentismo y la rotación de los trabajadores, la planificación del producto y la parálisis burocrática, que cuaja en el entrenamiento en técnicas de control estadístico de la planificación, dirección de la producción y análisis de tareas.

El análisis estructural le ha inyectado las ideas sobre participación, trabajo en equipo y liderazgo, así como principios de diseño organizativo orientados hacia estructuras horizontales, federales y divisionales que combatan los perversos hábitos de las estructuras burocráticas. Por último, el modelo de las relaciones humanas ha penetrado en la ideología de la GCT, inspirando su retórica de la satisfacción del cliente que se consagra como misión organizativa, asignando a los directivos un rol de líderes y elevando la responsabilidad de los trabajadores desde meros subordinados a miembros de un equipo, fortaleciendo valores clave de su motivación como la participación, la mejora y el crecimiento personales. Spencer (1994) defiende este concepto, recalando que la Gestión presupuestaria captura aspectos de modelos ya establecidos de organización y los amplía para aportar una metodología de uso.

3. Modelos estratégicos de gestión presupuestaria total

Este autor cita concretamente los tres modelos estratégicos identificados por Chaffee (1985): los paradigmas mecánicos o de la organización

científica del trabajo, el paradigma adaptativo, orgánico o contingente, y el paradigma cultural. También apunta acertadamente que no se trata de una realidad rutinaria y preparada de antemano, sino que es una filosofía amorfa y fuertemente cambiante, en la que las elecciones de los directivos no se basan sólo en su comprensión de los principios sino además en su propio modelo mental de la naturaleza de las organizaciones.

Los directivos que se sientan más cómodos con los conceptos mecanicistas estén más predispuestos a adoptar los componentes mecanicistas de la Gestión presupuestaria. El modelo estratégico lineal se basa en una concepción mecanicista de la organización. La interpretación lineal y mecánica de la organización parte de que ésta tiene unos objetivos, y que la función más importante de la estrategia es la planificación para su logro.

La administración científica del trabajo, encarada al análisis de puestos y a la estandarización de tareas, es coherente con este modelo estratégico. Este modelo subyace en los enfoques técnicos para la Gestión presupuestaria, especialmente en la inspección y el control estadístico de la planificación. La Gestión presupuestaria asume una visión mecanicista cuando se define como un conjunto de procesos y herramientas que buscan la mejora de la eficiencia organizativa, el control estadístico de procesos, la conformidad con las especificaciones o la reducción de la variabilidad.

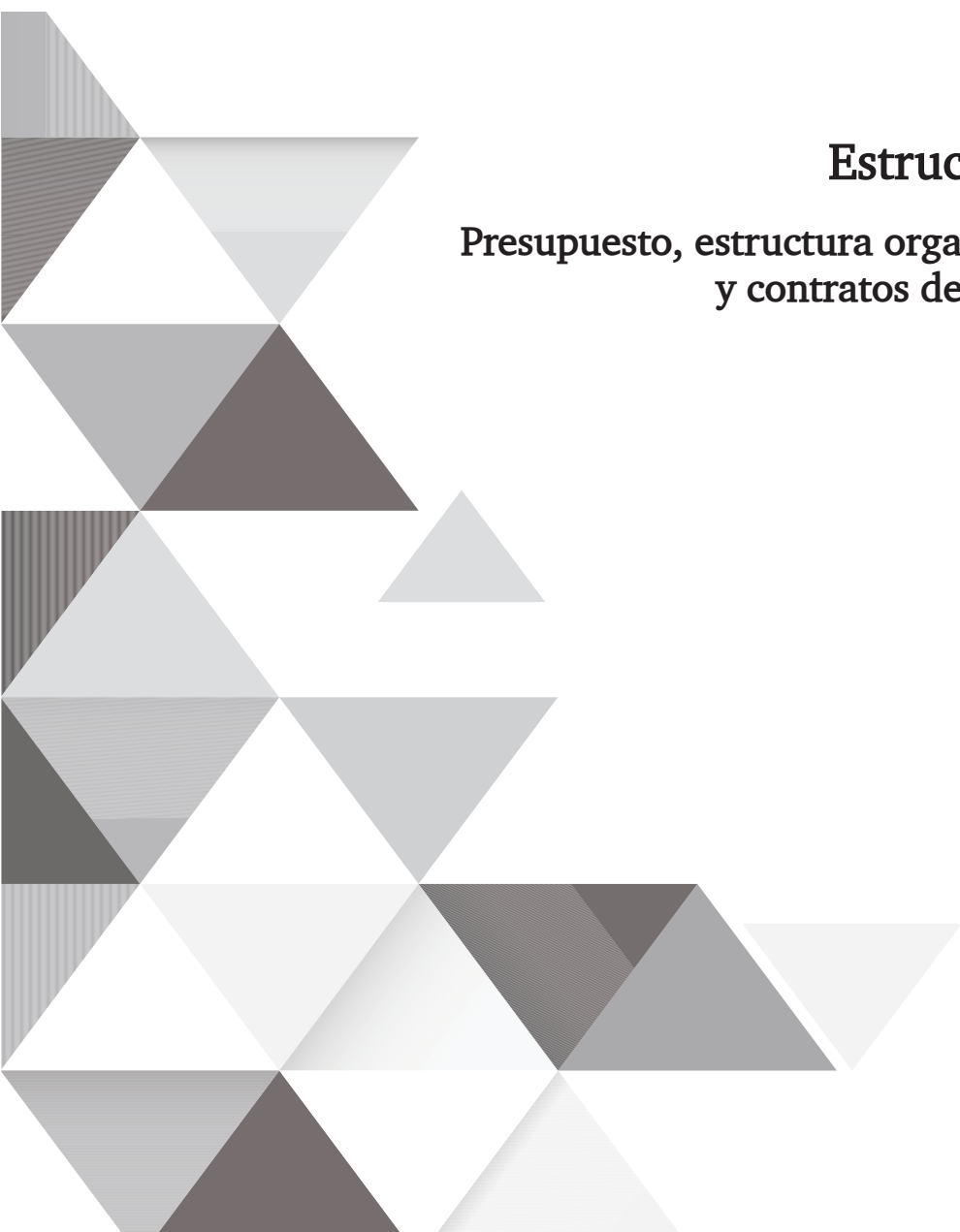
Los directivos más propensos al pensamiento sistémico se volcarán en los elementos orgánicos. El modelo estratégico adaptativo se basa en una concepción orgánica de la organización. La interpretación orgánica y adaptativa de la organización recalca la importancia del ajuste de la empresa y de sus elementos para alinearse reactiva o proactivamente con los cambios del entorno. El análisis estructural como base para el diseño organizativo es un aspecto prioritario de este modelo.

La interpretación orgánica se vislumbra tras los enfoques de aseguramiento de la planificación y japonés. Se trata de doctrinas funcionalistas, que intentan estructurar conductas humanas individuales y grupales para ajustarlas a las demandas de un sistema de nivel superior. El establecimiento de principios como la definición de la planificación desde la óptica del cliente, el trabajo en equipo o la autonomía e iniciativa de los trabajadores, responde a una visión adaptativa basada en la formulación de valores guía para el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, los componentes psicosociales subyacentes al modelo cultural de la organización serán especialmente útiles para los directivos pre-

ocupados por el proceso de implantación. La interpretación cultural de la organización destaca la importancia del consenso y de un contrato social basado en el compromiso, que busca motivar a todos los grupos de interés de la organización para el trabajo cooperativo a favor de los objetivos de la organización. Se trata de una estrategia conducida por valores compartidos, que define un entorno interno y un control cultural que presiona a los agentes vinculados a la organización para suscribir e interiorizar una visión. Este modelo facilita la cohesión de la organización y su aceptación del cambio.

La Gestión presupuestaria no es solamente un sistema de dirección que impregna la práctica de gobernar las organizaciones con una cierta filosofía, y que debe pues penetrar en la conducta de todo un equipo directivo. También es una función de la dirección, que se agrega a otras existentes anteriormente, como la gestión comercial, la gestión de las operaciones o la gestión de la innovación. De hecho, Feigenbaum (1951: XXI, 6) introduce ya este concepto cuando indica que la planificación es una nueva área de la administración moderna como las finanzas, la producción o el marketing. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable– presenta dicho sistema como una parte del sistema de gestión de la organización y una extensión del Sistema de Gestión presupuestaria (Forética, 2002: 3).



Estructura V

**Presupuesto, estructura organizativa
y contratos de gestión**

Consideraciones básicas

El análisis de la gestión de planificación en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales desde un marco referencial teórico, permiten conocer aquellos elementos que representan su justificación epistémica, para luego abordar de qué manera las mismas se aplican en la realidad organizacional pues; como toda estrategia innovadora, necesariamente debe transcurrir un lapso que sirva como adaptación a los sujetos que las manipulan por lo cual ineludiblemente se generan una serie de ventajas y desventajas que fortalecen el uso de las mismas. Ahora bien el desarrollo de la gestión de planificación en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales, han generado una serie de ventajas en relación con la información como con su acceso, estos cambios han producidos en las últimas décadas impactos de forma significativa en la Educación Superior Colombiana, cuyo desarrollo está sustentado en el desarrollo de competencias conceptuales que son pocas evidenciadas al igual que los avances sobre gestión que ofrecen y que son necesarios para mejorar los estándares de planificación de vida en muchos sentidos

1. **Gestión presupuestaria en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales: ventajas y desventajas**

La gestión de planificación en la aplicación de competencias conceptuales según Libretti (2015), posee potencial para un impacto significativo en la organización, inclinándose por la conceptualización de Sánchez (2015), por ser la enmarcada bajo el enfoque de las posibilidades de solución que se

pueden tener con la formulación de desarrollo de competencias conceptuales, además de la presencia continua de la utilización de los conocimientos como medio de gestión de planificación.

Al respecto, una estrategia de conocimiento considera los cambios por los cuales atraviesa una organización tanto interna como externa junto con las oportunidades potenciales disponibles a esta. Las oportunidades de conocimiento pueden incluir formas de usar el conocimiento para ganar una ventaja competitiva, para reducir costos, aumentar ingresos, entre otros. Las oportunidades de conocimiento se sopesan contra las fortalezas y debilidades del entorno actual tanto de gestión como organizacional para establecer la estrategia de o que se adoptará. En este contexto, una estrategia de conocimiento planificada conscientemente despliega las directrices generales que se seguirán en el desarrollo, así como en la arquitectura de conocimiento necesaria para alcanzar la estrategia como los proyectos específicos para implementar la arquitectura y las oportunidades

2. Razones en el desarrollo de competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de planificación

Las razones para que una institución de educación superior desarrolle competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de planificación dependerán según Sánchez (2014) de las posibilidades de asimilación, adopción y adaptación de conocimientos, sin embargo existen razones generales que incluyen:

- a) Brecha de Desempeño - Se reconoce, generalmente por parte de la Dirección, que el desempeño del conocimiento requiere mejoramiento.
- b) Cambio Gestión - La organización requiere de una nueva arquitectura para acomodar el crecimiento de nuevos conocimientos.
- c) Cambio Organizacional - La función de Conocimiento requiere un cambio debido a una reorganización, una fusión o una reducción.

Al respecto, las tendencias en conocimiento pueden ser amenazas u oportunidades, dependiendo en si son incorporadas exitosamente en los trabajos diarios con conocimiento pleno de su uso, es decir, si los trabajadores poseen el conocimiento necesario para implementar soluciones a través

del uso de la gestión de planificación en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales. Por ello, se necesita identificar el camino (guía) al futuro de los conocimientos principales, así como los conocimientos emergentes que podrían afectar la visión en el futuro y los conocimientos no relacionadas que podrían posiblemente crear productos sustitutos en los procesos de enseñanzas aprendizaje haciendo valer una manera eficiente y eficaz de difundir el conocimiento.

3. Tipos de estrategias para la gestión de planificación en el campo del competencias conceptuales

Se encuentran los tipos de estrategias para la gestión de planificación en el campo de las competencias conceptuales según Sánchez (2014), las cuales se refieren a:

- a) **Estrategias Competitivas:** Actualmente, señala Ferraro (2015) que la competencia internacional obliga a las instituciones de educación superior e industrias a elaborar una estrategia en la gestión de planificación que les permita aprovechar todos los posibles beneficios que implica la globalización por lo que las instituciones de educación superior y empresas que han logrado sobrevivir después de la apertura del mercado se han visto en la necesidad de diseñar nuevas estrategias. De acuerdo con el concepto de estrategia, la estrategia en la gestión de planificación debe integrar las metas tecnológicas de la empresa y establecer las acciones a realizar. Porter (2015) señala que la estrategia en la gestión de planificación es el enfoque de una universidad o empresa en el desarrollo y uso del conocimiento. Es un elemento de la estrategia competitiva general y debe estar de acuerdo con las otras actividades de valor. Por otro lado, Sánchez (2014), expresa que las estrategias competitivas representan un papel fundamental en el impulso de la obtención de beneficios de las instituciones de educación superior y empresas en el sector que quieren determinar cómo alianzas para la producción de procesos como de productos, por lo cual se requieren alcanzar por parte de estas organizaciones estrategias para lograr una ventaja sobre sus rivales
- b) **Estrategias Proactiva:** El desarrollo de competencias conceptuales requieren, según Porter (1999) formularse del marco conceptual

de la misión y visión de la institución o empresa, para que cada miembro del equipo de trabajo sepa dónde dirigir los esfuerzos, apoyándose en una política dinámica en investigación y desarrollo cuyo objeto principal introducir nuevos productos como servicios, así como de procesos hacia el liderazgo exclusivo de sectores.

- c) **Estrategias Reactivas:** Las estrategias reactivas se apoyan en mantener el liderazgo competitivo mediante mejoras radicales en procesos y servicios así como mejoras incrementales en productos, que permitan aumentar la facilidad de uso, la planificación y la fiabilidad de los sistemas a la vez que reducen los costos de producción. Con la utilización de este tipo de estrategias se distingue que las instituciones de educación superior que la utilizan encuentran en continua innovación con la creencia según Baldwin y Childs (2015), manifiestan que estas valen la pena para copiarse y distribuirse bajo una gran capacidad de investigación y desarrollo aunque existan acuerdos de licencias y know how.

4. Niveles estratégicos en la gestión de conocimiento por competencias

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Las instituciones de educación superior requieren una amplia variedad de productos que van lo básico utilizado hasta la innovación de servicios y procesos. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo,

- a) **Nivel Estratégico (corporativa):** Se encuentran en empresas o instituciones de educación superior que posean diversificación, consiste según Drucker (2014) en determinar las actuaciones necesarias que hay que emprender para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y dirección de una combinación de negocios. En este sentido, la estrategia conlleva a las iniciativas de administrar la cartera de proyectos y negocios, así como a apoyar las actualizaciones de los diferentes negocios, a capturar sinergias entre centros de investigación
- b) **Nivel de Negocio:** Este nivel define según Sánchez (2015), cómo crear y reforzar la competitividad a largo plazo del negocio. Para

ello requiere centrarse en determinar el alcance, responder a los cambios del entorno, lograr que las funciones proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio y por último desplegar los recursos necesarios para el logro de capacidades. Para Ansoff (2015), a este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

- c) Nivel Funcional: La estrategia a nivel funcional según Ansoff (2015), busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la gestión de planificación de dichos recursos. Para Sánchez (2015), es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto.

5. Gestión y su incidencia en los tipos de conocimiento

En la actualidad, entender cuál es el rol de los tipos de conocimientos de información entorno a la gestión de planificación, según Sleight (2015), es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en oportunidades en concebir la implantación del conocimiento como una

tarea de los conocimientos de información. Es importante comprender que los conocimientos de información proveen el marco, pero no el contenido. En este sentido, antes de seleccionar y clasificar los diversos conocimientos de información para la gestión de planificación, es necesario según Ruggles (2015), entender el significado de lo llamado herramientas del conocimiento o software de la administración del conocimiento. Este autor concibe este concepto como el software o herramienta que apoya y da soporte a las aplicaciones, actividades o acciones como la de generación, codificación y transferencia del conocimiento.

Asimismo, se observa que procesos o actividades de generación como el de codificación del conocimiento y selección adecuada de un conocimiento de información serían fundamentales en los objetivos finales en este caso de investigación, por ser la razón de evidenciar la importancia del mismo en el contexto universitario colombiano. En el mismo contexto, el proceso de selección de los conocimientos de información tiene por objeto encontrar aquellas que integren y cubran de forma más específica los puntos focales de la gestión de planificación. Para esto se toman en cuenta dos bases importantes: primero, existe un mercado con gran cantidad de conocimientos de información de diversas características por lo que la clasificación está sujeta a la identificación de aspectos que generen valor en los modelos de creación como gestión de planificación.

Segundo, se requiere tomar en cuenta clasificaciones en estudios y artículos de anteriores autores, como antecedentes que avalen el estudio. Por tanto, para clasificar los tipos de conocimientos inmersas en la difusión de conocimiento se encuentran diferentes posiciones de autores tales como Jiménez (2011), para el cual existen conocimientos según su diferenciación en el uso y los resultados que se arrojan, por ello se describe a continuación, algunos tipos de conocimientos, estas son:

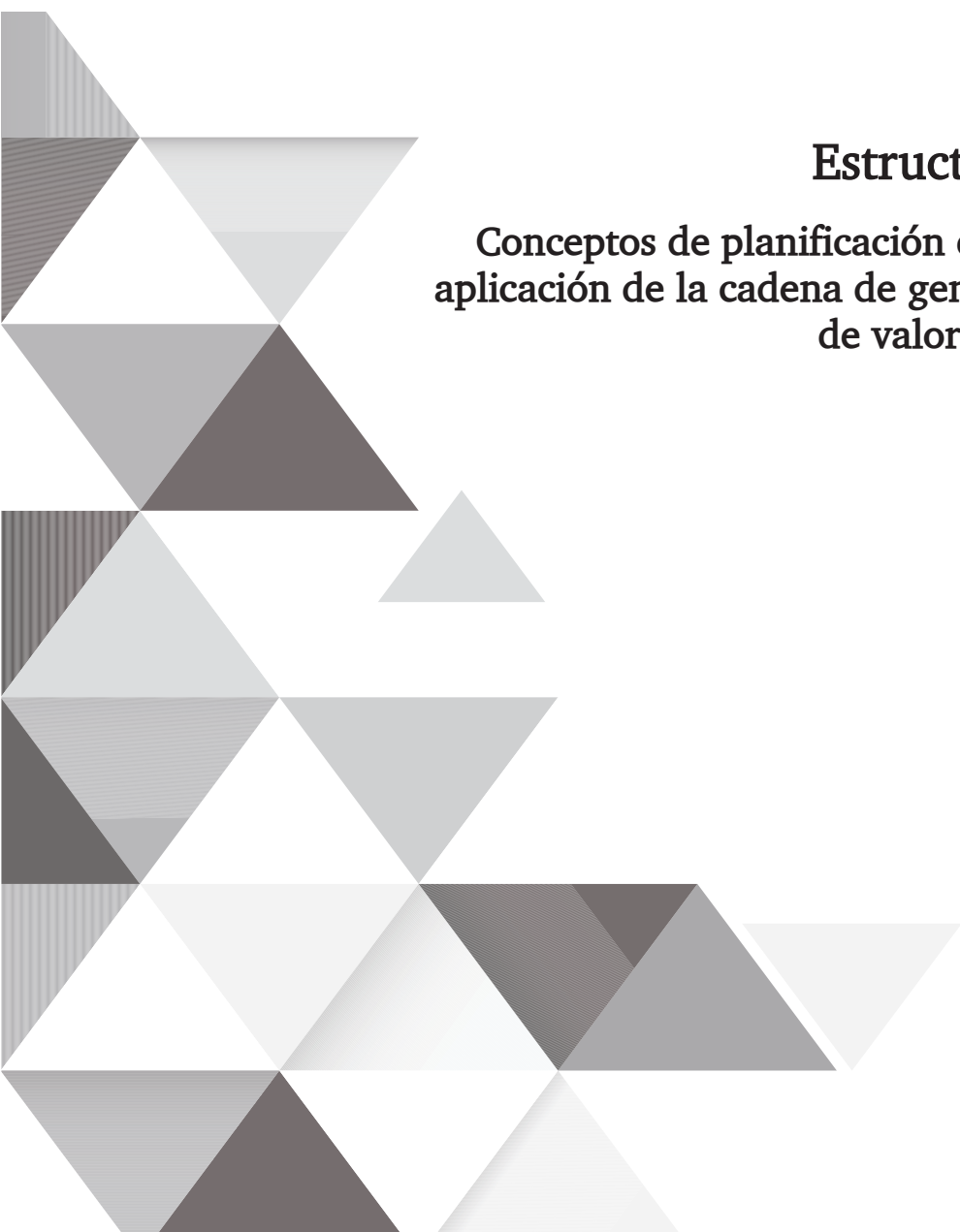
- a) **Conocimientos Claves:** Esta temática hace referencia según Jiménez (2011), a los grandes descubrimientos científicos que han aparecido de manera irregular e inclusive sorpresiva a lo largo de la historia y que han facilitado el quehacer del ser humanos, entre las que se pueden mencionar: la energía eléctrica, la máquina a vapor, el motor de explosión, el petróleo, microprocesadores y entre lo más reciente la nanoconocimiento. Esto ha llevado que la actualidad se encuentre presente la informática, las telecomunicaciones, la robótica, nuevos materiales de fabricación, el

láser, la bioconocimiento, entre otros. Esto se ha convertido en una especie de emergencia que ha revolucionado todas las actividades económicas como sociales.

- b) Conocimientos Alternativos: La mayor parte de los conocimientos alternativos según Jiménez (2011), han nacido de las críticas formuladas en contra de los efectos indeseables del sistema industrial (la contaminación, el despilfarro, los problemas de salud de los trabajadores) entre otros. Por otra parte, para el autor Ruiz, (2015), los conocimientos de difusión de conocimiento van más allá del simple uso del internet, las mismas requieren de un conocimiento para su utilización en las áreas que se desean desarrollar bajo la fluidez de formas tecnológicas de difusión, por ello las divide en:

En posición sobre el tema, el autor Ferreros (2015), cataloga los conocimientos de difusión de conocimiento de igual manera en: conocimientos blandos, enfatizando que son aquellas en las que su producto no es objeto tangible, las mismas pretenden mejorar el funcionamiento de las instituciones u organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Dichas organizaciones pueden ser empresas industriales, comerciales o de servicios o instituciones educativas, con o sin fines de lucro. Al respecto, el mismo autor marca que entre las ramas del conocimiento llamadas blandas se destaca la educación (en lo que respecta al proceso de enseñanza)

En este sentido, este tipo de conocimiento, afirma Ferreros (2015), se funda en su mayoría en las bases de ciencias blandas como la psicología, la economía y la administración, esto no quiere decir que no se tengan en cuenta las demás sí que no es tan común; aunque se puede dar un caso como el desarrollo de software en el cual se requiere más de ciencias duras que de ciencia blandas.



Estructura VI

**Conceptos de planificación desde la
aplicación de la cadena de generación
de valor público**

Consideraciones básicas

Existe sobre el concepto planificación un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual. Juran y Gryna (2014: 212) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede inducir al desconcierto en los directivos, sobre todo porque asumen significados especiales bien distintos de los que figuran en cualquier diccionario.

Una consecuencia desagradable de esta confusión es la falta de rigor y de conclusiones comúnmente compartidas en debates fundamentales del campo, como es la relación entre planificación y rentabilidad. Algunos autores (por ejemplo, Pirsig, 1974) opinan que la planificación no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros, como Reeves y Bednar (1994), concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.

La confusión aumenta cuando, al leer algún tratadista, se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección. Por ejemplo, el concepto de planificación como excelencia podría ser útil para fijar estándares en

la planificación de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión presupuestaria; en cambio, el concepto de planificación como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes.

1. Gestión presupuestaria como respuestas a cambios en los problemas universitarias

Es cierto que las distintas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas universitarias, sustentando diferentes orientaciones para la Gestión presupuestaria. Los sistemas productivos han cambiado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, y con ellos el alcance de la planificación. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio paso a la fabricación industrial en masa, para después transformarse las economías avanzadas en economías de servicios.

Paralelamente, el concepto de planificación como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la fabricación, para proseguir con la planificación de servicio. El enfoque estratégico que sostiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha prosperado con el concepto de planificación total. No menos cierto es que los propios autores han ido evolucionando, ofreciendo distintas definiciones de planificación a medida que desarrollaban mejor su pensamiento. Es paradigmático el caso de Juran. En su primer libro de 1951, Juran aún los conceptos de planificación como excelencia y conformidad con especificaciones, al hablar de dos componentes de la planificación: la planificación de diseño y la planificación de conformidad. En cambio, las ediciones posteriores del mismo libro introducen ya su concepto de planificación como aptitud para el uso.

Pero lo sorprendente es que se ha olvidado el contexto de nacimiento del concepto, de modo que las nuevas concepciones no hayan sustituido a las previas, usándose actualmente todas ellas. Si bien cada empresa puede escoger un concepto porque responda mejor a sus objetivos en planificación, es menester razonar el valor asociado a cada definición para la em-

presa actual. El análisis conceptual evidencia que las nuevas definiciones han ido completando y enriqueciendo las anteriores con más dimensiones o características de planificación, creciendo a modo de los juegos de muñecas rusas. Por tanto, es factible y deseable ofrecer una definición global de planificación que abarque todas las dimensiones identificadas hasta ahora.

2. Conceptos de producto y proceso

Para armonizar la terminología y siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9001:2015, un proceso se define como el «conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los «recursos» (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo de proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso suelen ser resultados de otros procesos. El movimiento por la planificación, sobre todo desde el desarrollo del enfoque de aseguramiento, ha consagrado el principio de que los procesos de una organización deben ser planificados, documentados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para que creen valor. Todo proceso puede dividirse en subprocesos, que son partes bien definidas de un proceso. Los procedimientos simbolizan la estructura de subprocesos que, integrados, forman un proceso. La estructura de subprocesos de un proceso no es única, existiendo potencialmente distintas tecnologías o métodos para desarrollar un proceso que pueden dar lugar a la identificación de subprocesos distintos.

Es frecuente escuchar la expresión proceso relevante. Podemos entender por tal una secuencia de actividades encaminada a crear valor añadido sobre una cierta entrada, para lograr un resultado estratégicamente interesante que normalmente alude a la satisfacción de los requerimientos de un grupo de interés para la organización (clientes, empleados, administración pública, etc.). Los procesos relevantes son un subconjunto del mapa de procesos de la empresa, y suelen caracterizarse por su índole interfuncional, atravesando horizontal y/o verticalmente la organización. Una categoría

aún más importante, dentro de los procesos relevantes, son los denominados procesos clave, así etiquetados porque tienen un efecto significativo sobre los objetivos estratégicos de la empresa siendo factores críticos para el éxito en el negocio. La norma ISO 9000:2015 habla también de procesos especiales, que concibe como «un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada».

En el estándar ISO 9001:2015, el producto se define como «resultado de un proceso». Sustituyendo en la primera definición el vocablo proceso por su significado en la norma, el producto se definirá, pues, como «resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas». Como más adelante aclararemos, este concepto es válido tanto para los productos tangibles (bienes) como para los intangibles (servicios).

3. Planificación objetiva y planificación subjetiva

Las diferentes perspectivas conceptuales de la planificación pueden organizarse en dos categorías, según hablen de planificación objetiva y planificación subjetiva². La planificación objetiva deriva de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de planificación medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicos. Este concepto describe bien la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto.

En cambio, la planificación subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente. La planificación objetiva está implícita en los conceptos de planificación como excelencia, la planificación como conformidad con las especificaciones o basada en el producto, y la planificación como aptitud para el uso. La planificación subjetiva se desprende de la definición de planificación como satisfacción de las expectativas del cliente.

La planificación expresada en términos de superioridad absoluta o de conformidad con las especificaciones transmite una sensación de que se trata de un estado fijo e inmóvil. En cambio, la planificación es un concepto dinámico y en continuo cambio, por depender de múltiples factores en permanente evolución como la competencia o los gustos y motivaciones del

consumidor. Por tanto, la planificación no es un blanco fijo que se alcanza una vez que se logra cierto nivel, sino un proceso de mejora continua. La evolución constante no la frena siquiera el cumplimiento actual de las expectativas del cliente, pues se puede seguir trabajando para anticipar su cambio y preparando a la empresa y sus productos para responder a demandas latentes de manera rápida y flexible.

4. Planificación absoluta y planificación relativa

Las cuatro primeras definiciones parten de un concepto absoluto de planificación. La planificación del producto se refleja, bien libremente por la dirección o bien a partir de las necesidades de los clientes, en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente. La planificación se valora entonces de forma absoluta, con independencia de la persona, y se mide de forma incontestable por la distancia entre la planificación realizada y la planificación programada. La definición de la planificación de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que la planificación puede significar cosas distintas para personas diferentes. Al venir dada la planificación por la percepción del cliente, no puede definirse absolutamente. La definición de planificación por cada empresa deberá depender de las expectativas y necesidades de sus clientes, pudiendo variar su identificación de las dimensiones que incorpore en cada caso.

Los conceptos absolutos de planificación son también definiciones internas para mejorar la conformidad de productos y procesos, de las cuales está ausente el análisis del entorno competitivo y de los mercados. La única dimensión que el concepto absoluto de planificación incorpora es la de planificación en la producción. Este concepto de planificación interna hace hincapié en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos y la reducción de los costes de no planificación. La premisa subyacente al concepto interno de planificación y a los enfoques de Gestión presupuestaria en él basados es que si la empresa elabora un producto eficientemente, garantizando su conformidad, fiabilidad y uniformidad, será adquirido en el mercado.

La idea de que los productos que una empresa elabora interesan siempre al mercado cuando son eficientemente producidos es una herencia del tiempo en que predominaban mercados de vendedores. En esta aproximación, lo importante es incrementar la productividad y mantener un compro-

miso con los clientes de cumplir sus necesidades asegurando que el producto es apto para las funciones deseadas.

En la medida en que la selección del consumidor se guía por la comparación entre productos competidores, la conceptualización de la planificación de servicio obliga de raíz a pensar en la satisfacción que el cliente obtiene, adoptando una perspectiva externa. El concepto de planificación como valor sigue este camino, insistiendo en la importancia de definir la planificación en términos relativos y externos, según la utilidad que proporciona a los clientes. La perspectiva externa, nacida con el auge de mercados de compradores, enfatiza la eficacia, entendida en el sentido de que la principal prioridad de la empresa debe ser satisfacer las expectativas de los clientes, aun a costa de relegar la eficiencia. Este ángulo conceptual también relega la satisfacción de las expectativas del resto de los grupos de interés de la organización.

5. Concepto de planificación como excelencia

Garvin (1988: 40; 1984) habla de un enfoque trascendente para definir la planificación como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la planificación como la innata excelencia. El concepto de planificación como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal.

En aquellos tiempos, la planificación se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la planificación es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984: 25; Tuchman, 1980: 38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes.

Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de planificación en todas sus características. Este concepto de planificación tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la planificación de diseño, que marca el grado de excelencia del producto.

La expresión «producto de planificación» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor planificación de diseño posible. El lujo o su ausencia se traduce en especificaciones concretas tales como alfombras de piel o tapetes de hule, cuadros de primeras firmas o cuadros que son reproducciones baratas.

El concepto de planificación como excelencia tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre despierta entre sus compradores

6. Concepto técnico de planificación como conformidad con las especificaciones

El pensamiento de la orientación técnica de la planificación gira mayoritariamente alrededor del concepto de planificación como conformidad con las especificaciones, desde las aportaciones pioneras de Shewhart. Para Shewhart (1931: 44), la definición de planificación debe ante todo servir para medir la planificación del producto de modo que sea posible un análisis continuo de su evolución en el tiempo. El concepto de planificación como conformidad con las especificaciones es seguramente el primer concepto ampliamente abrazado en la literatura sobre planificación⁴. Actualmente, Crosby (1979: 17), en su famoso libro *Quality is free*, escribe: «las especificaciones deben ser claramente declaradas de manera que no sean incomprendidas.

Las medidas son entonces tomadas continuamente para determinar la conformidad con aquellas especificaciones. La no conformidad detectada es la ausencia de planificación. Los problemas de planificación se convierten en problemas de no conformidad, y la planificación se convierte en definible». La idea de la planificación como cero defectos como producto sin ninguna deficiencia, es habitual en la literatura técnica sobre planificación.

Éste es un concepto de planificación basado en el producto. Considera la planificación como un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Por tanto, las diferencias de planificación entre

los productos se deberían a su posesión relativa de una cierta cantidad del ingrediente deseado. En este concepto técnico de planificación, es el propio fabricante quien establece las características de planificación del producto.

Los diseñadores del producto establecen estos requisitos con la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes. La planificación como conformidad con las especificaciones es inseparable de las necesidades de la producción intercambiable y de las nuevas industrias de alta tecnología surgidas en el siglo XX, como la militar o la aeronáutica. En general, el concepto podría ser admisible en todos aquellos contextos donde las especificaciones exigidas por el cliente son fácilmente identificables, siendo además suficientemente estables en el tiempo de modo que la estandarización de productos y procesos sea factible.

La conformidad con especificaciones sería la definición de planificación más práctica y fácil de medir cuando las necesidades de los consumidores son fácilmente traducibles a estándares específicos. Además, hoy en día, la mayoría de las empresas industriales, especialmente si fabrican bienes de consumo, utilizan redes de distribución para la venta de sus productos, careciendo consecuentemente de contacto y retroalimentación directos desde el consumidor final. Este hecho les dificulta el conocimiento exacto de las necesidades y la satisfacción del cliente.

Por ello, tienden a dar más importancia a que sus productos cumplan unas ciertas especificaciones, fácilmente definibles y cuantificables, que a la «adecuación para el uso» de aquéllos, perdiendo frecuentemente el enfoque hacia el usuario final. Precisamente uno de los problemas de la industria manufacturera para asumir el concepto de planificación como aptitud para el uso ha sido el predominio de sectores productores de bienes de consumo, que no pasan el filtro o la frontera como suministrador al usuario final, ni a otras empresas industriales que hagan control de planificación de sus productos.

Un ejemplo de esta percepción distinta de las características de planificación es el atributo de prontitud en el servicio. Mientras que en cualquier empresa de servicios constituye un rasgo esencial de la planificación del producto (y si se olvida, el cliente lo recuerda rápida mente), muchas empresas industriales han segregado la parte de la organización destinada a cumplir los plazos de entrega del departamento de control de planificación, en otro departamento llamado algo así como programación de pedidos.

El concepto estadístico de planificación como uniformidad acepta que una pieza tiene planificación cuando sus características están dentro de los límites de tolerancia superior e inferior de la especificación. Pero la conformidad con las metas de las especificaciones no es suficiente como base para una Gestión presupuestaria realmente eficaz. Cumplir con las metas de las especificaciones hoy y no mañana equivale a admitir un cierto grado de variabilidad en dicha conformidad.

Esta lectura equívoca del anterior concepto fue pronto desvelada por Shewhart, siendo su discípulo Deming (1982: 106108) quien más ha insistido en ella durante décadas. Para Deming, planificación es un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Una definición de planificación equivalente es la aportada por Wyckoff (1984): «planificación es el grado de excelencia prometido y el control de la variabilidad en el alcance de esa excelencia en respuesta a los requerimientos de los consumidores». Esta filosofía de la planificación de Deming hace comprender que la estadística es importante, pero lo crucial es un pensamiento estadístico, que oponga el concepto de variedad al de planificación



Estructura VII

**Gestión de planificación como
fundamento en la Gestión
Presupuestaria**

Consideraciones básicas

El mundo organizacional está atravesando por importantes transformaciones; reestructuraciones, producto de la globalización, internacionalización, emergencias de nuevas tecnologías, entre otras, que modifican la relación en el trabajo y el papel de los actores de las mismas, lo que tiene repercusiones importantes sobre sus actitudes y sus comportamientos. Aparte de exigencias de orden técnico, el individuo está cada vez más solicitado en competencias de naturaleza relacional y emocional para la que no está necesariamente preparado y que, no obstante, son indispensables para la creación de valor añadido.

La filosofía de las organizaciones exitosas marca pauta para el desarrollo de las instituciones de los países y de los sistemas sociales contemporáneos, convirtiéndose en fuente de prosperidad para sus integrantes como para toda la sociedad en general, y de alguna manera, su desenvolvimiento adecuado o no. Es por ello que, al frente de estas organizaciones exitosas se distinguen individuos proactivos, quienes utilizando todos los recursos, métodos, técnicas y procedimientos posibles, las conducen hacia el éxito. En América Latina, se evidencian estos profundos cambios, de los cuales tanto Colombia como Venezuela no escapan y requieren de éstos para enfrentar la crisis que vive los países.

Lo cual ha traído consecuencias negativas en los sistemas gerenciales, en este contexto, el proceso gerencial en las organizaciones deben producir transformaciones en razón a esos cambios, por esto, exige una preparación del gerente con ha-

bilidades y destrezas de un líder dinámico, asertivo y transformador, pues le corresponde ser a él, cuentadante de la escuela, cumpliendo con su función para liderizar la formación del recurso humano que necesita ambos países.

Es por esta razón que cuando se trata del sector organizacional, resulta innegable su relación directa con la dinámica social, por tanto para que la organización pueda estar a la par de la realidad del contexto, debe involucrarse insertando aspectos propiciadores del desarrollo de la planificación de las organizaciones universitarias en las actividades planificadas, razones que motivan a la realización de diagnósticos para conocer cómo la organización ha respondido a las exigencias del espacio donde se desenvuelve.

En este entendido, empiezan a surgir interrogantes como respuestas sobre el verdadero papel de la organización, de los directivos como trabajadores en lo concerniente a sus responsabilidades de transformación social, cónsonas con las necesidades de la realidad actual de un mundo globalizado. Al realizar esta especie de ejercicio de revisión institucional, las respuestas, interrogantes e inquietudes suelen ser de variada índole; más aún, si estas se relacionan con las estrategias más apropiadas a ser utilizadas en el proceso de planificación de las organizaciones universitarias para hacer llegar los conocimientos al ambiente organizacional.

1. Gestión de planificación como fundamento conceptual para un desarrollo organizacional

La gestión de planificación como fundamento conceptual para un desarrollo organizacional, se basa en diferentes autores uno de ellos Buller (2012) afirma que el líder como referencia en el proceso de gestión de planificación en el ámbito de las organizaciones debe recibir una atención más sistemática, dándole prioridad a la formación permanente del gerente a fin de poder enfrentar la realidad del entorno, toma decisiones en equipo, y desarrolle habilidad comunicacional.

Sobre la base de las ideas expuestas, la gestión de planificación pudiera dar respuesta a las necesidades descritas, por cuanto, utilizada por el gerente, permite el desarrollo de las potencialidades del personal hacia la excelencia, a través del compartimiento, asimismo, a focalizar el sitio de trabajo como un lugar para aprender, compartir y disfrutar de la labor que se realiza. Para Manes (2012), la gerencia organizacional “es el proceso de conducción de una institución organizacional por medio del ejercicio de un conjunto de características liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural”

Por ello, el gerente de las organizaciones pasaría, según la gestión de planificación, a ser un Coach con el fin de iniciar el cambio, logrando que este último, sienta que forma parte activa en la organización tomando en cuenta sus opiniones, estableciendo excelentes canales de comunicación, negociando, evidenciando sus habilidades, donde se desarrolle el talento humano institucional en función de sus competencias tanto personales como laborales, por el contrario, que lo haga sentir útil para con el logro de los objetivos propuestos con la finalidad de complacer sus anhelos

Frente a estos hechos, en el contexto binacional, las instituciones que pretendan ser exitosas, requieren pensar en el talento humano de la gente, para que sus acciones puedan traducirse en resultados tangibles dentro de la organización. Al respecto, Piñango (2012), plantean que una debilidad constante de las organizaciones del sector organizacional, es el manejo de incentivo a la formación, limitados al campo económico, sin que exista para ello, un verdadero sistema que promueva la formación permanente

De todo lo antes expuesto, se deduce la gran necesidad que existe de comenzar a dar pasos afianzados hacia el futuro, que permitan, el logro de un estado armonioso entre el sustento teórico y la práctica llevada a cabo dentro del proceso, que tan desiguales se encuentran, y esto se cimienta bajo la gestión de planificación que admite que los gerentes de las organizaciones puedan cambiar su actitud y desarrollarlas habilidades del coach, quien puede actuar como mentoring al ayudar a los empleados para que se desarrollen personalmente.

Por lo tanto, los empleados que se desenvuelven en el siglo XXI sienten la necesidad de realizar una mejor tarea en el desarrollo del liderazgo en sus propias organizaciones, lo cual significaría el fortalecimiento de los niveles

de relaciones interpersonales y por tal motivo el aumento de la gestión de planificación organizacional. Ante esto no escapan las organizaciones del sistema, ya que dentro de ellas se hacen necesarios líderes que se anticipen a los cambios y transformaciones con el fin de incorporarse a la revolución del mercado basado en la productividad y compromiso con la organización.

Ahora bien, en el contexto latinoamericano, el sistema de las organizaciones universitarias se ha concebido como herramienta fundamental la constitución de una planificación de las organizaciones universitarias innovadora, la cual se sustenta en una gestión de personas, cimentadas bajo los parámetros conductuales, cognitivos y afectivos, pues debe adaptarse a cambios imprevistos; requiriendo de responsabilidad para hacer cumplir los procesos

2. Relaciones interpersonales sobre la gestión de planificación organizacional

Las relaciones interpersonales sobre la gestión de planificación organizacional como parte fundamental que refuerza los objetivos institucionales desde lo interno, es decir, desde los espacios gerenciales de las organizaciones universitarias debería jugar un papel protagónico en el diseño de estrategias que vayan más allá de la presentación de contenidos, en procura de espacios que fortalezcan la gestión de la organización dirigida a orientar la construcción de ciudadanos formados de manera integral en correspondencia con las necesidades de su entorno.

Este proceso implica una gestión de personas que propicie la productividad de los empleados con base en legítimos niveles de compromiso dirigidos a ofrecer a los clientes un buen servicio. Partiendo de esta premisa, se ha considerado necesario preparar al capital humano que conforma la gestión de personas de las organizaciones adscritas al sistema de las organizaciones universitarias, buscando que los mismos desarrollen habilidades gerenciales acordes con los procesos de cambios administrativos

En la geografía latinoamericana, países como Argentina, México y Chile, entre otros el sistema de las organizaciones universitarias ha sido considerado como la base fundamental del Estado, al respecto, Martínez (2012, p. 5) señala que la relaciones interpersonales sobre la gestión de planificación organizacional deben dirigirse al desarrollo de las capacidades de la

persona de acuerdo con su comportamiento pues, ésta debe ser considerada “como un todo estructurado, irreductible a sus elementos o componentes; algo que por esa misma razón, exige métodos que respeten las estructuras psíquicas humanas, se adapten a ellas y sean capaces de estudiarlas y comprenderlas”.

De hecho, prácticamente en todos los países el sistema de las organizaciones universitarias se considera un medio para lograr la igualdad social y la participación, no sólo en la política sino en los derechos y beneficios que puede brindar a la sociedad. Por ello las leyes tienen consagrado su derecho y también los principios que demarcan la filosofía financiera del Estado. Implícita en ella se encuentra una concepción de la naturaleza del hombre y de la sociedad que se desea lograr

Desde esta perspectiva, como señala Menéndez (2012), la dinámica de los tiempos modernos exige por parte de los empleados, el contar con una serie de habilidades gerenciales adaptadas a la realidad presente, que permitan garantizar al sistema de las organizaciones universitarias y a sus miembros el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos institucionales previstos; considerando que estas permiten el desarrollo de objetivos innovadores.

3. Gestión de planificación y las diferentes miradas de elementos organizacionales

Al respecto, debe considerarse que actualmente resulta pertinente para cualquier tipo de organización no solo monitorear el cumplimiento de sus actividades, la actitud de sus miembros en concordancia con la organización, desarrollar actividades que lleven implícito incrementar el sentido de pertinencia de los miembros, valores organizacionales que se conviertan en brújulas del norte ético de la institución.

A este respecto, la administración del recurso humano como enfoque es una herramienta que proporciona a los representantes de la gestión de personas un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades y amenazas, que determina la naturaleza y el rumbo de una organización. En este sentido, Bounds y Woods (2012, p. 8) señalan “estos gerentes son responsables de facilitar que las personas desarrollen el trabajo necesario

para que la organización cumpla su misión”, esto implica que el administrador del recurso humano debe encargarse de la planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, se debe destacar, que la gestión de personas, necesita tener también una forma de constatar el nivel de satisfacción de los empleados, resultante de los esfuerzos del grupo de trabajo. Sólo entonces pueden centrar su interés en mejorar su Gestión de planificación organizacional, entendiendo con claridad que lo que hacen no es un esfuerzo inútil. Es por ello, que las organizaciones modernas del sistema de las organizaciones universitarias, vienen asumiendo los nuevos retos en cuanto a la forma de gestionar. Esto tiene incidencia sobre el recurso humano, el cual ha sido considerado por la gerencia como un factor importante para el logro de las metas de toda organización.

En consecuencia, se hace necesarios estilos que faculten a los gerentes para la toma de decisiones responsables, donde el liderazgo, consista en el desempeño de los empleados y no en la posición. Por consiguiente, según plantea Moreno (2013) los gerentes de Recursos Humanos de las organizaciones universitarias evidencian una desorganización en su gestión por falta de liderazgo. Ahora bien, esto impide llegar a unas relaciones interpersonales sanas para lograr el excelente funcionamiento de las mismas.

Sin que esto quiera cambiar la importancia de utilizar cualquier característica de liderazgo enfocado a una situación específica, permitiendo la participación de su entorno e incentivando a todo su personal a que se incorpore en la gestión gerencial y unidos puedan resolver conflictos para lograr el buen funcionamiento del sistema de las organizaciones universitarias. Entretanto, el nuevo milenio plantea enormes retos a los líderes de recursos humanos y a las organizaciones, especialmente aquellos relacionados con la habilidad de poder predecir el impacto de una cultura basada en las relaciones interpersonales.

A juicio de Gibson, Ivancevich y Donelly (2013, p. 12), las organizaciones sobreviven en el futuro incierto si “permanecen a la cabeza de la curva del cambio, redefiniéndose constantemente, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de competición cuestionando el estatus quo”. En otro orden de ideas, las relaciones interpersonales, según referencia de Robbins (2014), es un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir

formando parte en ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización, para lo cual es necesario tener claro el costo que implicaría esto, estimulando así, su deseo de permanencia en ella.

Al respecto, Siliceo y otros (2013, p. 143) plantean que estos aspectos permiten el aumento de la gestión de planificación organizacional, la cual es “toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”. Implica por tanto, la posesión de capacidades que permitan el logro de aquellos objetivos específicos que el ejecutante, tanto de manera innata y a través de cierta preparación ha de poseer, así como también implica una fuerte motivación, que lo impulsa a realizar eficientemente sus funciones.

Tomando en consideración tales señalamientos, el responsable de la gestión de personas de las organizaciones universitarias en su gestión debe considerar, que el medir o evaluar la gestión de planificación organizacional del empleado equivale a una apreciación objetiva del potencial que éste tiene, por lo cual es su deber ayudar a aquellos que lo necesiten, desarrollando a la vez una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización

En concordancia a ello Tobón (2012, p. 60), plantea que el responsable de la Gestión de personas de los Sistemas gerenciales “necesita desarrollar habilidades gerenciales para lograr la comunicación, el trabajo en equipo y buscar la solución de problemas”. Todo esto como una manera de obtener el compromiso con la institución y en consecuencia el aumento de la gestión de planificación organizacional de los empleados.

De tal manera, que la acción de la organización se encuentra apegada a las relaciones interpersonales sobre la gestión de planificación organizacional, ya que estas representan las estrategias que permiten llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, justificándose entonces los propósitos de la planificación de las organizaciones universitarias.

Por esta razón Peters (2015), en congruencia con Posada (2013) definen las relaciones interpersonales como una selección de normas o saberes culturales, además a esto se suma que la asimilación y apropiación de ellos por parte de los estudiantes, se considera esencial para el desarrollo y socialización que como personas deben lograr. Esto se torna aún más evidente

cuando se observan los mecanismos utilizados al evaluar la actuación de los empleados de las organizaciones universitarias, para determinar la manera de conducirse de éstos ante diversas situaciones por resolver, pues parece que los gerentes de recursos humanos dejan de verificar la ejecución de las tareas, trayendo como consecuencia el desconocimiento de la planificación de construcción de las acciones.

Asimismo, los criterios o apreciaciones suelen ser muy subjetivos, aparte de la preferencia hacia algunos empleados que por determinadas razones suelen ser favorecidos en la institución, situaciones que refuerzan la conflictividad organizacional. Por lo cual se requieren cambios en el sistema de las organizaciones universitarias que ayuden a elevar su planificación, ya que esta enfrenta numerosas dificultades que solo pueden ser superadas a través de una gestión gerencial participativa y acorde con los adelantos tecnológicos que suceden alrededor del mundo.

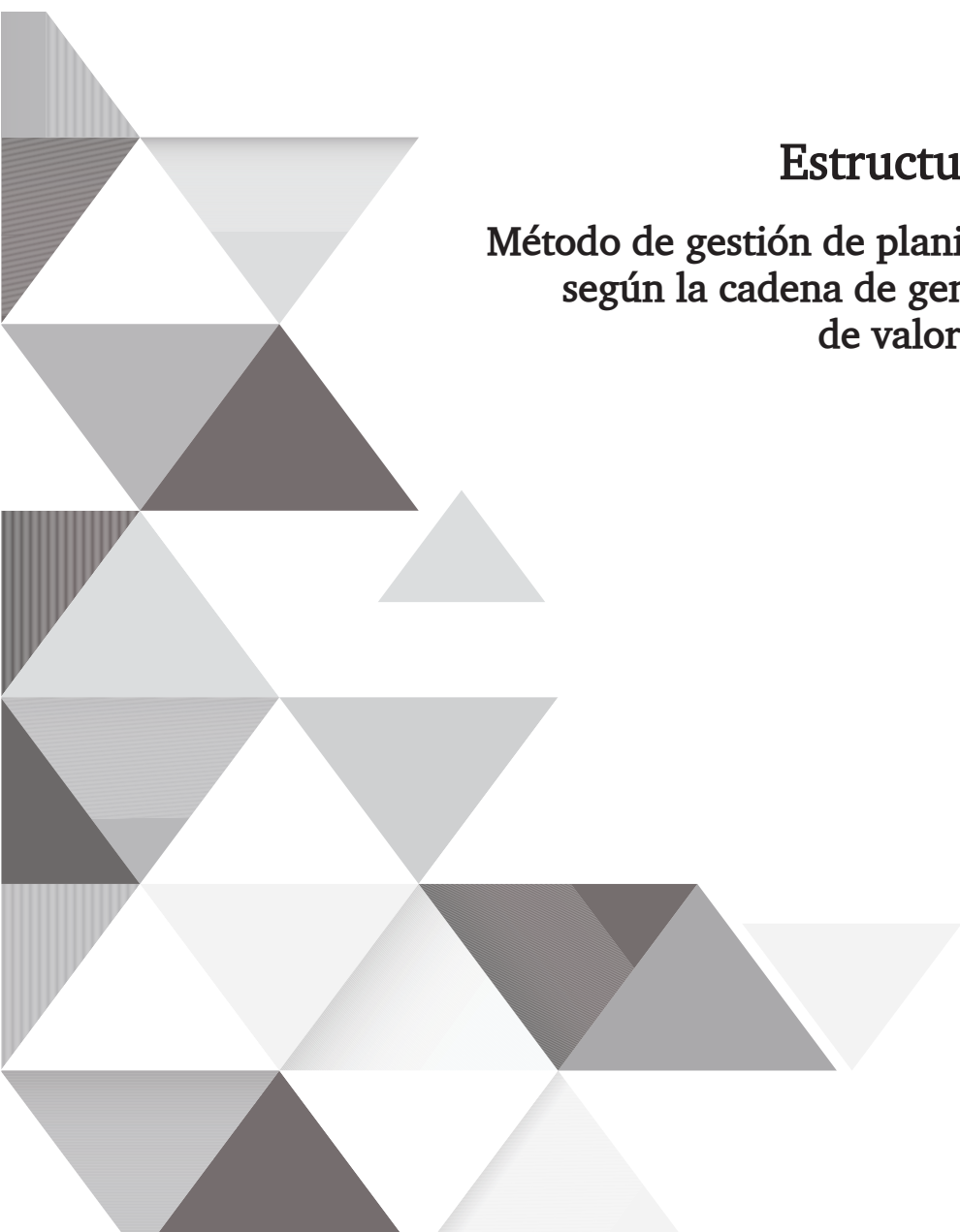
Al respecto, Hopkends (2013, p. 41), define la gestión del gerente de recursos humanos “como la forma de garantizar que todos participen en el proceso de las organizaciones universitarias de manera que integren sus esfuerzos en la consecución de los objetivos establecidos”. Ese marco referencial destaca, que un gerente de recursos humanos para garantizar la participación de todo el personal a su cargo debe propiciar el trabajo en equipo que le permita elevar la autoestima, confianza y valores

Por lo tanto, es deber del gerente de recursos humanos aclarar dudas, asesorarlos, orientar sus esfuerzos para el mejoramiento de su desempeño y obtener un trabajo más productivo. Por consiguiente, productividad en sistema de las organizaciones universitarias no es solamente rendimiento del sector organizacional en general, es la manera de llegar a ese rendimiento, para lo cual se requiere del concurso de todo el personal que labora en la institución, así como los integrantes de la comunidad local.

Es preciso señalar, que el incremento de la productividad no se produce de forma aislada, son los gerentes dedicados y eficientes los que la promueven mediante el establecimiento de metas, objetivos claros. De tal forma que todas las acciones que realiza el gerente de recursos humanos constituyen las estrategias que él mismo desarrolla en las organizaciones, con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la gestión de planificación organizacional entre el personal de las mismas, apoyándose en los factores que determinan estos aspectos.

Sin embargo, en las organizaciones universitarias, según observaciones se vienen presentando una serie de situaciones que atentan contra la buena marcha del sistema, debilitando las relaciones interpersonales y los niveles de Gestión de planificación organizacional por parte de los empleados que allí laboran. De hecho se evidencian como síntomas, que gran parte de los empleados han interpuesto sus reclamos en concordancia con las actitudes del personal de recursos humanos quienes actúan de manera individualista. Al respecto se observó, que la comunicación no es operativa también se evidencian ausencias constantes de los empleados quienes a su vez planifican de manera aislada, lo que indica que no se comparte una visión institucional que permita el refuerzo de un compromiso apegado a sentimientos de afecto e identidad con la labor ejecutada.

Tal situación es evidenciada por los empleados de las organizaciones universitarias, señaladas como falta de orientación por parte del líder para el ejercicio de sus funciones, pues no se hace una evaluación de su desempeño de manera justa. Considerando que se promueve poco la ejecución de proyectos que propicien el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y aumento de la gestión de planificación organizacional; situaciones que han generado malestar en el personal afectando el proceso de las organizaciones universitarias



Estructura VIII

**Método de gestión de planificación
según la cadena de generación
de valor público**

Consideraciones básicas

Los métodos de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público nacen como crítica al uso de los métodos previsivos que se fundamentan en la utilización de la proyección de series históricas, acompañadas en la mayoría de las veces de datos probabilísticos. Si bien la probabilidad mejora la fiabilidad de los datos, existen una serie de críticas que hacen que los métodos previsivos sean considerados como incompletos para analizar la naturaleza de los problemas que nos ocupan.

Uno de los métodos de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público que más apoyo tiene en la actualidad para analizar los acontecimientos futuros a la luz de los acontecimientos presentes es el método de los escenarios. Este método nace como réplica al uso de métodos previsivos. Pasamos, a continuación, a describir brevemente la metodología que utilizaremos para la construcción de los escenarios.

El método consta de dos fases o partes. En la primera fase, denominada Métodos de planificación en la cadena de generación de valor público, trata de identificar las variables y de realizar la selección adecuada de los factores que pensamos van a influir en la planificación buscado por nosotros. La idea básica consiste en seleccionar una serie de fenómenos que puedan tener influencia en el acontecer del objeto de nuestro estudio. Además, estos fenómenos deben de ser observados según varias perspectivas, en el tiempo, en el espacio, y depurados de posibles errores de todo tipo. Por todo esto, vamos a subdividir esta primera fase en cuatro etapas.

La primera etapa se denominara elección del horizonte temporal y espacial. Esta parte trata de elegir cual va a ser el periodo considerado como futuro, así como el ámbito territorial en el que se desarrollará la acción. En cuanto al periodo, básicamente elegiremos uno lo suficientemente grande para poder realizar una posterior planificación estratégica, pero lo suficientemente pequeño como para tener criterios para poder elegir con un mínimo grado de certeza, es decir, con una probabilidad aceptable.

Por ello, se recomienda un horizonte temporal no menor de cuatro años ni mayor de diez, aunque estos límites solo tienen que tomarse como recomendaciones que tendrán que ser estudiadas por el equipo de realice esta metodología y dependerá también de los métodos utilizados para conseguir la información en la siguiente fase de selección de variables. En cuanto a la recomendación anterior, hemos de decir que existen varios hechos que podremos tener en cuenta a la hora de optar por un determinado horizonte temporal.

Una de ellos es el ciclo de vida de los productos. Imaginemos que una organización tiene una gama de productos con un ciclo de vida de cinco años. Pues bien, pudiera ser oportuno elegir ese mismo periodo como horizonte temporal para poder conocer las necesidades de nuestro entorno y así poder cambiar la estrategia al mismo tiempo que nuestra gama de productos.

Otra variable que se puede considerar a la hora de elegir el horizonte temporal es el ciclo de vida de la tecnología, si es que la organización sustenta su estrategia y su ventaja competitiva en el uso de la tecnología. Por ello, un cambio en la tecnología puede resultar el momento apropiado para cambiar a una estrategia que ponga su énfasis en la tecnología como arma competitiva. En cuanto a las organizaciones sin ánimo de lucro o las organizaciones públicas, en las que la consideración de productos y mercados está más difusa una buena forma de elegir el horizonte temporal es igualar este periodo al mandato de sus directivos.

Se debe hacer notar dos cuestiones. Si la probabilidad de importancia es baja, la variable no debiera ser considerada, mientras que, si la probabilidad de ocurrencia es alta o baja, es indiferente a la hora de su inclusión, es decir, tan importante será para el estudio conocer si una variable va a presentarse como si no lo hace, pues en este caso, nos estará otorgando una información que puede ser de ayuda. En cuanto a la tendencia, se tratará de reflejar el incremento o la disminución de tal variable. También se podría considerar el periodo de ocurrencia particular para cada variable, aunque este aspecto no será considerado por nosotros.

1. Fundamento conceptual para métodos de planificación en la cadena de generación de valor público

El método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público como fundamento conceptual para métodos de planificación, se basa en diferentes autores uno de ellos Buller (2012) afirma que el líder como referencia en el proceso de método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público en el ámbito de las organizaciones debe recibir una atención más sistemática, dándole prioridad a la formación permanente del gerente a fin de poder enfrentar la realidad del entorno, toma decisiones en equipo, y desarrolle habilidad comunicacional.

Sobre la base de las ideas expuestas, el método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público pudiera dar respuesta a las necesidades descritas, por cuanto, utilizada por el gerente, permite el desarrollo de las potencialidades del personal hacia la excelencia, a través del compartimiento, asimismo, a focalizar el sitio de trabajo como un lugar para aprender, compartir y disfrutar de la labor que se realiza.

Métodos de planificación en la cadena de generación de valor público: diferentes miradas de elementos organizacionales

Al respecto, debe considerarse que actualmente resulta pertinente para cualquier tipo de organización no solo monitorear el cumplimiento de sus actividades, la actitud de sus miembros en concordancia con la organización, desarrollar actividades que lleven implícito incrementar el sentido de pertinencia de los miembros, valores organizacionales que se conviertan en

brújulas del norte ético de la institución. A este respecto, la administración del recurso humano como enfoque es una herramienta que proporciona a los representantes de la gestión de personas un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades y amenazas, que determina la naturaleza y el rumbo de una organización.

En este sentido, Bounds y Woods (2012, p. 8) señalan “estos gerentes son responsables de facilitar que las personas desarrollen el trabajo necesario para que la organización cumpla su matriz ideológica de predicción”, esto implica que el administrador del recurso humano debe encargarse de la planificación, organización, dirección y control. Por otra parte, se debe destacar, que la gestión de personas, necesita tener también una forma de constatar el nivel de satisfacción de los empleados, resultante de los esfuerzos del grupo de trabajo.

Sólo entonces pueden centrar su interés en mejorar sus métodos de planificación en la cadena de generación de valor público entendiendo con claridad que lo que hacen no es un esfuerzo inútil. Es por ello, que las organizaciones modernas del sistema de las organizaciones universitarias, vienen asumiendo los nuevos retos en cuanto a la forma de gestionar. Esto tiene incidencia sobre el recurso humano, el cual ha sido considerado por la gerencia como un factor importante para el logro de las metas de toda organización.

Por consiguiente, esto también sucede en el sistema organizacional el cual cumple propósitos administrativos, donde se hace necesario generar compromisos para alcanzar su visión y desarrollar su matriz ideológica de predicción. Tomando en consideración el panorama mundial es importante señalar que Colombia, es un país donde se evidencia la falta de métodos de planificación en la cadena de generación de valor público en algunas organizaciones universitarias dando como resultado. En consecuencia, se hace necesarios estilos que faculten a los gerentes para la toma de decisiones responsables, donde el liderazgo, consista en el desempeño de los empleados y no en la posición. Por consiguiente, según plantea Moreno (2013) los gerentes de Recursos Humanos de las organizaciones universitarias evidencian una desorganización en su gestión por falta de liderazgo.

Ahora bien, esto impide llegar a un método de planificación en la cadena de generación de valor público sano para lograr el excelente funcio-

namiento de las mismas. Esto implica, que se va generando un clima hostil, el cual minimiza el compromiso y satisfacción del personal, causando así malestar, irritabilidad y desmotivación. Donde, sólo importa la participación del líder y éste es el único capaz de solucionar todo lo concerniente al tema administrativo del sistema de las organizaciones universitarias dentro del plantel, tildando a su personal de incapaces y presentándose el individualismo, donde el líder delega funciones sólo en las personas que él cree capaz de desempeñar una tarea específica.

En consecuencia, se requiere un líder de Recursos Humanos innovador, espontáneo, comunicador, democrático, sin que esto quiera cambiar la importancia de utilizar cualquier característica de liderazgo enfocado a una situación específica, permitiendo la participación de su entorno e incentivando a todo su personal a que se incorpore en la gestión gerencial y unidos puedan resolver conflictos para lograr el buen funcionamiento del sistema de las organizaciones universitarias.

Entretanto, el nuevo milenio plantea enormes retos a los líderes de recursos humanos y a las organizaciones, especialmente aquellos relacionados con la habilidad de poder predecir el impacto de una cultura basada en los métodos de planificación en la cadena de generación de valor público. A juicio de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013, p. 12), las organizaciones sobreviven en la planificación incierto si “permanecen a la cabeza de la curva del cambio, redefiniéndose constantemente, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos En otro orden de ideas, los métodos de planificación en la cadena de generación de valor público, según referencia de Robbins (2014), es un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte en ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización, para lo cual es necesario tener claro el costo que implicaría esto.

Al respecto, Siliceo y otros (2013, p. 143) plantean que estos aspectos permiten el aumento del método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público organizacional, la cual es “toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”. Implica por tanto, la posesión de capacidades que permitan el logro de aquellos objetivos específicos que el ejecutante, tanto de manera innata y a través de cierta preparación

ha de poseer, así como también implica una fuerte motivación, que lo impulsa a realizar eficientemente sus funciones. Tomando en consideración tales señalamientos, el responsable de la gestión de personas de las organizaciones universitarias en su gestión debe considerar, que el medir o evaluar el método de planificación en la cadena de generación de valor público del empleado equivale a una apreciación objetiva del potencial que éste tiene, por lo cual es su deber ayudar a aquellos que lo necesiten, desarrollando a la vez una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización

En concordancia a ello Tobón (2012, p. 60), plantea que el responsable de la Gestión de personas de los Sistemas gerenciales “necesita desarrollar habilidades gerenciales para lograr la comunicación, el trabajo en equipo y buscar la solución de problemas”. Todo esto como una manera de obtener el compromiso con la institución y en consecuencia el aumento del método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público organizacional de los empleados.

De tal manera, que la acción de la organización se encuentra apegada a los métodos históricos estadísticos, ya que estas representan las estrategias que permiten llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, justificándose entonces los propósitos de la planificación de las organizaciones universitarias. Por esta razón Peters (2015), en congruencia con Posada (2013) definen los métodos históricos estadísticos como una selección de normas o saberes culturales, además a esto se suma que la asimilación y apropiación de ellos por parte de los estudiantes, se considera esencial para el desarrollo y socialización que como personas deben lograr.

Esto se torna aún más evidente cuando se observan los mecanismos utilizados al evaluar la actuación de los empleados de las organizaciones universitarias, para determinar la manera de conducirse de éstos ante diversas situaciones por resolver, pues parece que los gerentes de recursos humanos dejan de verificar la ejecución de las tareas, trayendo como consecuencia el desconocimiento de la planificación de construcción de las acciones.

Asimismo, los criterios o apreciaciones suelen ser muy subjetivos, aparte de la preferencia hacia algunos empleados que por determinadas razones suelen ser favorecidos en la institución, situaciones que refuerzan la conflictividad organizacional. Por lo cual se requieren cambios en el sistema de las organizaciones universitarias que ayuden a elevar su planificación, ya

que esta enfrenta numerosas dificultades que solo pueden ser superadas a través de una gestión gerencial participativa. En este mismo orden de ideas, el estado colombiano a través de los entes adscritos al sistema de las organizaciones universitarias trata en lo posible por alcanzar la eficiencia en el sector organizacional. Para lograrlo es necesario que las instituciones estén dirigidas por profesionales con conocimientos en el campo gerencial para ejecutar los procesos de planificación, organización, dirección y control, a fin de conducir las al éxito organizacional.

Al respecto, Hopkends (2013, p. 41), define la gestión del gerente de recursos humanos “como la forma de garantizar que todos participen en el proceso de las organizaciones universitarias de manera que integren sus esfuerzos en la consecución de los objetivos establecidos”. Ese marco referencial destaca, que un gerente de recursos humanos para garantizar la participación de todo el personal a su cargo debe propiciar el trabajo en equipo que le permita elevar la autoestima, confianza y valores.

En este mismo contexto, Druker (2013, p. 55), expresa que: Toda persona que cumpla funciones gerenciales, para tener éxito en su labor debe mantener una comunicación constante con quienes lo rodean, aceptar sugerencias y apoyar las iniciativas de los empleados, hacer a todos participes de los éxitos propios y de su personal, tener confianza en los demás, lo cual le permitirá mejorar la productividad del recurso humano que labora en la institución del sector organizacional.

Por lo tanto, es deber del gerente de recursos humanos aclarar dudas, asesorarlos, orientar sus esfuerzos para el mejoramiento de su desempeño y obtener un trabajo más productivo. Por consiguiente, productividad en sistema de las organizaciones universitarias no es solamente rendimiento del sector organizacional en general, es la manera de llegar a ese rendimiento, para lo cual se requiere del concurso de todo el personal que labora en la institución, así como los integrantes de la comunidad local.

Es preciso señalar, que el incremento de la productividad no se produce de forma aislada, son los gerentes dedicados y eficientes los que la promueven mediante el establecimiento de metas, objetivos claros. De tal forma que todas las acciones que realiza el gerente de recursos humanos constituyen las estrategias que él mismo desarrolla en las organizaciones, con la finalidad de fortalecer los métodos históricos estadísticos y mejorar el Método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público

organizacional entre el personal de las mismas, apoyándose en los factores que determinan estos aspectos. Al respecto se observó, que la comunicación no es operativa también se evidencian ausencias constantes de los empleados quienes a su vez planifican de manera aislada, lo que indica que no se comparte una visión institucional que permita el refuerzo de un compromiso apegado a sentimientos de afecto e identidad con la labor ejecutada.

Tal situación es evidenciada por los empleados de las organizaciones, señaladas como falta de orientación por parte del líder para el ejercicio de sus funciones, pues no se hace una evaluación de su desempeño de manera justa. Considerando que se promueve poco la ejecución de proyectos que propicien el fortalecimiento de los métodos históricos estadísticos y aumento del método de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público organizacional; situaciones que han generado malestar en el personal afectando el proceso de las organizaciones universitarias, por lo tanto, los métodos de planificación en la cadena de generación de valor público se pueden definir de la siguiente manera:

- **Método de análisis de actores:** Todo cambio implica un desarrollo humano, que se puede definir como la capacidad de adaptación de una organización a las distintas transformaciones que sufra interna como externamente mediante el aprendizaje; así como el conjunto de variaciones de orden estructural y cultural sufrida por las organizaciones, que conllevan a un nuevo comportamiento organizacional. Ante esto, Chiavenato (2013) define desarrollo humano dentro de la gerencia logística como un proceso para reunir gerentes en diferentes combinaciones que intercambien ideas sobre temas que han de ser discutidos en clima de confianza e interés, para alcanzar la eficiencia como eficacia. De tal manera, que corresponde a los ejecutivos internos promover y ejecutar el cambio, pues son ellos quienes conocen mejor la organización. Por su parte, Cisneros (2009) plantea que los cambios dentro de la gerencia logística se originan por interacción de fuerzas, que se clasifican en: a) Endógenas o internas, las cuales provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional, se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; b) Exógenas o externas: provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

Si bien muchas de las alteraciones se traducen en fuerzas, no siempre traen como consecuencia un cambio de orden estructural. Los cambios originan una nueva conducta que deberá ser permanente, caso contrario, caería en un acto reflejo, por lo que todo cambio debe implicar un aprendizaje. Un aprendizaje que va más allá de lo meramente material y cognitivo, que llega hasta el aspecto emocional.

En ese sentido, Manrique (2009) considera aspectos clave para llevar a cabo un desarrollo humano que puede ser aplicado dentro del desarrollo de la gerencia logística: a) Aplicar una alta dosis de humor para no caer en la trascendencia en el manejo del cambio, b) Estar en la frontera para sentir los cambios, c) Aprender a amar los fracasos y recobrase rápidamente de ellos. Para lograr un cambio, Gutiérrez citado por Manrique (2009) que el propósito es que las personas han de abandonar los viejos modelos mentales para modificar los arquetipos culturales vigentes que no permiten explorar nuevas realidades dentro de la empresa. En este sentido, resulta necesaria la apertura a nuevas ideas y acciones que estén adecuadas a los nuevos objetivos y necesidades de la organización a fin de proyectarla hacia otros espacios de acción.

Ante esto, Hersey (2009) menciona que el cambio se da en el conocimiento, en las actitudes, en el comportamiento individual y en el desempeño de la organización o grupos. Los cambios a nivel de conocimiento son los más fáciles de lograr, seguido por los cambios a nivel de actitudes que difieren de los de conocimiento dado que tienen una carga emocional –sea positiva o negativa–; mientras que en los cambios del comportamiento individual se presentan confrontaciones entre conocimiento, actitud y conducta.

Siendo, por consiguiente, más difíciles y tardados de lograr que los otros niveles. Más difícil y tardado es la modificación a nivel organizacional o grupal, dado que trata de transformarse conductas como creencias con años de afianzamiento en un número de personas. Dentro de esta perspectiva, las organizaciones deben implementar una variedad de incentivos gerenciales para ayudar a manejar el cambio en las instituciones, donde se requieren la participación y el conocimiento de la alta gerencia como un proceso formal de diseño organizacional.

Cualquier forma nueva de hacer las cosas genera algún grado de resistencia por parte de la persona afectada. Por lo tanto, la implementación

de nuevos enfoques de respaldo en el trabajo basado en el cambio, pueden generar temor y resistencia por parte de los empleados, de allí que sea posible la presencia de oposición ante las transformaciones establecidas. Por consiguiente, el método de análisis de actores es un enfoque esencial de las actividades de administración del desarrollo humano. Esto incluye actividades como desarrollo implicando esto la estructura para formar innovador, para medir, motivar y recompensar el desempeño. Lo mismo que el diseño de programas para reclutar como capacitar empleados en las competencias que se requieren en un lugar de trabajo cambiante.

Es por ello, que Barroso (2009, p. 151) plantea la gerencia logística, especificando, que ésta debe comenzar por uno mismo, refiriéndose “al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior”, determinándose con esto, que la transformación lleva implícito el cambio de manera de pensar, de sentir como de actuar, eliminando lo que en verdad se tiene pero nunca se ha utilizado, además de exigir el análisis profundo de las acciones desempeñadas para detectar los errores y éxitos alcanzados, e ir eliminando todo aquello inútil, asimismo poco enriquecedor en la vida de la persona

Por otro parte, la administración del cambio comprende analizar y definir todos los cambios que enfrenta la organización, desarrollar programas para reducir riesgos y costos, y maximizar los beneficios del cambio. Por ejemplo, la implementación de la reingeniería de un proceso universitario podría comprender el desarrollo de un plan de acción del cambio, asignar gerentes seleccionados como patrocinador del cambio, desarrollar equipos de cambio compuestas por empleados y fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación sobre los cambios organizacionales

En relación a lo antes expuesto, Davis y Newstrom (2009, p. 428), consideran que cuando se plantea el desarrollo humano se logra el laboral, como “cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, y sus efectos pueden ilustrarse comparando a las organizaciones”, es decir, las transformaciones se hacen en función de lo que en otras instituciones se hace, como un proceso competitivo Asimismo, Malagón (2009), plantea que el cambio es el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas que implica ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de nuevas maneras. Los expertos del cambio recomiendan: a) Involucrar a la mayor cantidad de personas posibles en la reingeniería y otros programas de cambios; b) Hacer del cambio constante una parte de la cultura; c) Contarle a la mayor cantidad posible de personas sobre todos los aspectos, con la mayor frecuencia

posible y preferiblemente en persona; d) Hacer uso amplio del reconocimiento y los incentivos financieros.

Como se observa, el autor antes citado, plantea unas premisas importantes acerca del cambio, referidas a que no puede ser un proceso individual, por el contrario, debe involucrar a una colectividad para que sea efectivo y se vean las modificaciones en la institución donde se desarrolle el proceso, así como debe formar parte de la cultura organizacional, para generar un sentido de identidad y convicción de lo que se está haciendo, además de divulgar sus aspectos positivos, así como los negativos, de manera que vayan adecuándose todos los aspectos para fortalecer el cambio dentro del sector organizacional.

En ese orden de ideas, Bateman y Snell (2009), consideran importante la motivación al personal para que se adapte al cambio, explicando que por ello, frecuentemente se resisten, y por ello, muchas veces se conforma con la mediocridad y no aspira a alcanzar un estado de clase mundial, se resiste a luchar fuertemente por la excelencia, mencionando cosas que describen sus insatisfacción por un lado pero a la vez, se excusan por no lograr lo que otras personas han podido, generando una serie de razones para aceptar lo que le ha pasado, sin analizar las razones y los efectos reales.

Por ello, manifiestan los autores reseñados anteriormente, que para enfrentar tales reacciones e implantar con éxito un cambio positivo, es importante entender por qué, a menudo el personal se resiste al cambio, mostrando inercia, oportunidad, sorpresa o presión de los demás, impidiéndole sentirse atraído y dispuesto a incorporar las innovaciones en su vida personal y profesional, como laboral.

En esta perspectiva, en relación al método de análisis de actores aunque el cambio puede convertirse en una temporada de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación, también es común que el paso del cambio se combine con la esperanza, el descubrimiento y la emoción, de allí que la autora antes mencionada explique que cambiar una institución no es sinónimo de romper con todo lo existente ni adoptar en forma compulsiva innovaciones modales, porque todas estas estrategias modernizadoras, pueden producir resultados desastrosos, de allí que el cambio debe darse en etapas, para propiciar la adecuación de las personas a éste.

- **Método de consenso de panel:** Este término, probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital huma-

no, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, para la satisfacción en el puesto. Al respecto, Robbins (2009), plantea que un empleado que se apega a directrices logísticas como un sistema se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada en el trabajo, el cual debe identificarse con lo que hace.

Por ende, un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo ejecutado, considerándolo en muchos casos como una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo; pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es más probable que los individuos pueden renunciar, generando un desajuste para la empresa como para los empleados. El gran reto actual de la dirección y gestión en materia logística estableciéndola como un sistema, radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles como duraderas en el tiempo. Siendo este uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén

muy identificados e implicados en la organización en la cual trabajan, mayores serán las probabilidades para permanecer en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitan el enriquecimiento de las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles como duraderas logradas por la capacidad organizacional lo cual implica el engranaje universitario como un sistema. De allí, se hace referencia, al compromiso del individuo con la organización, de allí que la logística brinde las herramientas de trabajo para que se logren los pasos que se requieren.

Asimismo, la estructuración logística como un sistema también garantiza la oportunidad de compartir las recompensas producto de la cooperación en el grupo involucrado en el sistema. En cuanto a la gerencia logística como un sistema, Daft (2009), considera que se ubica a la persona como individuo asumiéndolo como recurso humano, de allí se hacen relevante los aportes de la misma, tomando en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias; dentro del cual están involucradas la actitud y la percepción conduciendo a una actuación muy particular en el grupo de trabajo.

Por ello, el autor antes mencionado asume la gerencia logística como un sistema, como la lealtad y decidida participación del individuo con la empresa; un empleado con esta mentalidad tenderá a tener visión de equipo, al referirse a su compañía, éste procurará el éxito colectivo y deseará permanecer en ella. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso ya que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos. Asimismo, Robbins (2009), puntualiza que la gerencia logística como un sistema implica un proceso complejo, cuyo núcleo se centra en aspectos idiosincrásicos del individuo como; su escala de valores, creencias, cultura, sentimientos, todos ellos elementos psicológicos del ser; proceso iniciado cuando el individuo se hace miembro de la organización, evolucionando desde la identificación con los aspectos organizacionales y el involucramiento con la misma, hasta el deseo o sentimiento de pertenencia.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2009), opinan que el compromiso, consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Una fuerte Gerencia logística como sistema se caracteriza por tener el apoyo, aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; también el deseo de mantenerse dentro de la organización. La Gerencia logística como un sistema va más allá de la lealtad pues llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización, no sólo al trabajo.

Por lo general, el compromiso consiste en algo estable comparado con la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien. De la misma forma, el autor antes mencionado considera la creencia, aceptación de las metas, los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a ella; como características importantes para lograr las metas, así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas.

Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque la personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas propiciadoras en crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo dis-

minuyen con la edad, provocando en los trabajadores una vinculación con más fuerza al empleo actual.

Por ende, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso del individuo, con la participación de factores conductores a la satisfacción del trabajo, para que éste surja o no: la remuneración, relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras; son favorables para lograr el compromiso por parte de los empleados con la empresa. Asimismo, Kinicki y Kreitner (2009), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de la empresa. Algunos análisis de estudios a individuos revelaron la relación significativa e intensa de la gerencia logística como un sistema con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso en cada estructura universitario.

- **Método de construcción de escenarios integrados:** Al respecto, Ardila (2009) sostiene que la construcción de escenarios integrados consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Implica honrar a los que han sido buenos para con uno, reconocer la labor del otro, sea de manera material, espiritual, emocional o cognitivamente, esto es, dar a cada uno lo que merece en función de sus esfuerzos y derechos.

Asimismo, ser ético implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones y las buenas causas, así como también implica condenar todos aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad y velar para que los responsables sean debidamente castigados por las autoridades judiciales competentes. Por lo tanto, para ser ético un individuo debe: a) Desarrollar un sentido de lo que está bien o mal (construcción de escenarios integrados); b) Ser honestos y compasivos para con todos; c) No permitir que se cometan atropellos contra sí mismo, así como contra los demás; d) Protestar y denunciar los abusos y crímenes, vengan de donde vengan. Lo que significa que la construcción de escenarios integrados es un valor que la persona desarrolla progresivamente a través de la adquisición de cualidades, especialmente de tipo espiritual.

Sin embargo, para consolidar las posibilidades de la construcción de escenarios integrados pueden llegar a presentarse ciertos obstáculos, que imposibilitan su óptimo funcionamiento o desarrollo como: a) La arbitrariedad y el abuso de poder; b) La impunidad, que promueve el abuso de

poder y la inconsciencia para con los demás y c) La ausencia de autoridades legítimas que garanticen que cada individuo tenga lo que se merece.

Ahora bien, según Chiavenato (2013), la construcción de escenarios integrados es un concepto intangible asociado con el estado motivacional de una organización. La construcción de escenarios integrados es elevada cuando las necesidades de las personas están relativamente satisfechas, y es baja cuando éstas están relativamente frustradas o bloqueadas. La construcción de escenarios integrados es el objeto de estudio de la construcción de escenarios integrados y en líneas generales se supedita a las creencias de cada persona en particular. Al respecto, Ruiz, Silva, y Vanga (2009) denotan dos conceptos implicados: por una parte las relaciones interpersonales, que caracterizan a los individuos socialmente; y por otra, un patrón de actuación deseable. De acuerdo con Arciniega (2009), existen dimensiones que expresan detalladamente el significado de un sistema enmarcado en la construcción de escenarios integrados, entre las que se pueden mencionar:

1. Compromiso afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
2. Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.
3. Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa

Para el autor, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones de la gerencia logística sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa, pues las empresas pueden de acuerdo con sus políticas y objetivos orientarse por alguno de los tres. Siguiendo el esquema que presenta se ve determinado por un grupo de tres variables. De tal manera, que este grupo de tres variables: personales, laborales y organizacionales son las que están vinculadas con el compromiso y por tanto, deben ser medidas al valorar el tema de la construcción de escenarios integrados como principio presente en la gerencia logística.

Asimismo opino dentro de este marco, que el compromiso ético es el que prima en quienes pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten

un gran nivel de identificación entre sus valores personales y los valores sustentados por esa organización. Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. De alguna manera, entienden que pertenecer a esa determinada organización es lo correcto, lo que deben hacer. Se sienten identificados y respaldados por una cultura corporativa que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten.

- **Método de planificación:** Según Conger y Spreitzer (2009) existen elementos que determinan los factores para planificación dentro de la gerencia logística, tales como: a) lógicas y racionales; b) psicológicas y emocionales y c) sociológicas y de interés de planificación en la cadena de generación de valor público. Se deben manejar con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio.

Con esto podrá verse que la resistencia sociológica y psicológica no son ilógicas ni irracionales, más bien son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego puesto que, cada individuo posee un imaginario distinto. De modo, la resistencia lógica, según Koontz (2009), surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustar el cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo trabajo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados, se puede hacer referencia entre ellos:

- a. El Hábito: para manejar la complejidad de la vida, ya que todos confían en sus hábitos y respuestas programadas. Más aún si se enfrentan directamente con el cambio, la tendencia a responder en las formas acostumbradas, se convierten en una fuente de resistencia.
- b. La información selectiva: cada individuo modela su mundo en base a percepciones, procesando la información de manera escogida, a fin de mantener intacto su conocimiento, pudiéndose pasar por alto, argumentos válidos de los líderes o gerentes, que demuestran necesidad de otros programas para el beneficio de la totalidad y no de un reducido grupo.

La resistencia individual: la fuente individual de resistencia al cambio reside en características humanas como percepciones, necesidades y rasgos de la personalidad. La Seguridad: cuando se teme por el puesto de trabajo, o se considera en la organización, la sustitución del talento humano por un sistema mecánico, es factible la aplicación de la resistencia al cambio. Te-

mor a lo desconocido: todo cambio genera incertidumbre entre lo conocido y lo que se va a descubrir.

Si a un trabajador se le solicita dejar su actividad laboral cotidiana para dedicarse al proceso administrativo (por ejemplificar un campo), exigiéndole un mayor riesgo y tener que aprender técnicas o nuevos procedimientos, se puede temer que no se es capaz de realizarlo correctamente, desarrollándose actitudes negativas o comportarse de manera disfuncional si se le obliga a asumir su nuevo cargo. La resistencia sociológica: es definida según Cepeda (2009), como una “lógica” en cuanto al interés y valores del grupo. Los valores sociales son poderosos dinamizadores del ambiente a las que debe atenderse con cuidado. Cada persona es diferente y dará diferente apoyo a cada cambio que encuentre



Conclusiones y Resultados investigativos

Dada la importancia que tiene los modelos de medición de la Gestión de planificación en el entramado organizacional para la conformación y funcionamiento de la organización, este concepto trasciende de las llamadas marcas, confundiéndose así con logotipos o logo, símbolos o que se trata de un simple apartado propio del diseño gráfico. Al contrario, los llamados modelos de medición de la Gestión de planificación corporativa es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto, es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad.

Ahora bien, Costa (2010, p. 29). plantea que “donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” Partiendo de lo anteriormente expuesto, y considerando el concepto de modelos de medición de la Gestión de planificación corporativa se asienta como la esencia vital de las organizaciones

De igual manera la transformación que aporta las dimensiones de la Gestión de planificación y su impacto en la Gestión de planificación, se refiere a cambios profundos, que implican la interacción dialéctica entre lo interno y lo externo, es una visión holística del cambio. En este hay participación real, reflexión y aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo, sino que crea la capacidad de hacer las cosas distintas, creando la competencia para el cambio continuo. En tal sentido, el cambio que se quiere establecer en la institución tiene que ser analizado y planeado, considerando todos los afectos de carácter integral, manifestando. Como expresa Barroso (2015), que todo comienza por el crecimiento, la salud y el bienestar, tanto en el orden fisiológico, biológico, económico, social para abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales. De tal manera que, en la mayoría de las instituciones, la etapa de análisis es una

de las más difíciles porque las personas se sienten contentas, satisfechas y adaptadas con lo que hasta los momentos han desarrollado y cómo han realizado sus actividades, por ello, cuando se solicita interpretar las ventajas y desventajas del cambio, cuesta darse cuenta de las bondades y beneficios que pueden obtenerse incorporando el cambio.

Así, la ciencia tecnología e innovación implica que las instituciones reconozcan la interdependencia existente entre todos los elementos que conforman la sociedad, sin embargo, objetivamente son pocas las organizaciones universitarias las cuales han reconocido esta dinámica social; como conexión clave para el ejercicio de la ciencia tecnología e innovación y el reconocimiento de los Derechos Laborales. De esta forma se visualiza que en la actualidad se hace necesario, por parte de las organizaciones universitarias, concertar las relaciones sociales de manera de generar las condiciones ideales que le permitan contribuir con un desarrollo económico y social armónico y sustentable.

Para lo cual se amerita un cambio en los paradigmas gerenciales para ajustarlos a las exigencias sociales actuales, mediante un compromiso universitario manifiesto a través de la ciencia tecnología e innovación, entendida ésta como el reconocimiento de la influencia significativa de la empresa en el sistema social, considerando y equilibrando de un modo apropiado todas las acciones que se realizan dentro de la organización.

Simplemente lo anterior, quiere decir que las instituciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor, porque de hecho, forman parte del mismo, según De la Vallina (2007), la ciencia tecnología e innovación, comprende una serie de grupos de interés sobre quienes las instituciones deben ejercer acciones que demuestren su compromiso social; en este sentido Becker (2015) plantea que toda organización tiene que asumir la responsabilidad de su impacto en los empleados, ambiente, clientes y cualquier persona o cosa que toque.

Ahora bien, las dimensiones de la ciencia tecnología e innovación establecen dimensiones una interna y otra externa; la dimensión interna se ejerce sobre los trabajadores y está vinculada con las condiciones de trabajo, la promoción del recurso humano, las medidas de salud y seguridad laboral adoptadas, la participación de los trabajadores en la gestión universitario, la relación de estos con la empresa y a todos los programas que se ejecuten para afianzarla; es decir, está centrada en la atención integral del recurso

humano dentro de las instituciones, considerando las necesidades de los trabajadores.

La implantación exitosa de la Gestión presupuestaria requiere los conocimientos de un especialista. Los expertos en planificación pueden ser directores de sistemas de gestión presupuestaria o del medioambiente, auditores de Sistemas de Gestión presupuestaria o de Sistemas de Gestión Medioambiental, especialistas entrenados en la fijación de estándares de trabajo y en el diseño de procesos, estadísticos capacitados para el control y análisis de los productos y procesos, o especialistas en el servicio al cliente con un enfoque comercial, entre otros títulos

Es preciso insistir, singularmente, en un hecho: en la medida en que la GCT insiste en la visión sistémica de la organización, su definición en términos departamentales no es lo suficientemente precisa. En esta labor, el profesional de la planificación se verá obligado a interactuar intensamente con el resto de las áreas funcionales y con la dirección general, sin que por ello se deslinden sus campos de responsabilidad.

El atributo más importante que el profesional del futuro necesitará es la capacidad de trabajar en equipo con otros para satisfacer las necesidades de la sociedad. La misma visión horizontal de trabajo subyace en otras áreas funcionales, como la gestión de recursos humanos o la dirección de sistemas de información. Las responsabilidades del profesional de la planificación girarán entonces alrededor del incentivo de esquemas de trabajo horizontales que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo, del desarrollo de las habilidades interpersonales y de liderazgo, del impulso de la mejora continua, del servicio al cliente, así como de herramientas para el análisis estratégico como el benchmarking.

Además, un responsable de planificación asume también un papel de apóstol de la innovación, de estilos directivos orientados hacia el liderazgo y el cliente, de culturas organizativas basadas en la implicación y la motivación; y un rol de maestros del cambio competentes para conducir el cambio cultural en la organización.

Se concluye que existe como fortaleza el tipo de estrategia en la gestión de planificación de baja intensidad en las coordinaciones objetos de estudio en esta investigación. Por lo que no es de gran importancia para algunos sujetos encuestados el enfoque de una universidad en el desarrollo y uso del conocimiento. De igual forma se concluye que las estrategias proactiva y

reactiva son las menos utilizadas por las coordinaciones estudiadas, representando una debilidad. Al respecto, la utilización de este tipo de estrategias se distingue que las instituciones de educación superior que la utilizan se encuentran en continua innovación con la creencia.

De igual forma el nivel estratégico es utilizado por las coordinaciones para las iniciativas de administrar la cartera de proyectos y negocios, así como para apoyar las actualizaciones de los diferentes negocios, así también para capturar sinergias entre centros de investigación, a obtener recursos corporativos necesarios y distribuidos entre los negocios. Por ello, representa una fortaleza dentro de las instituciones de educación superior aunque con poca eficacia se manejan poco a poco los resultados, los indicadores nivel de negocio y funcional representan la debilidad ya que al no responder a los cambios del entorno, las coordinaciones no logran que las funciones proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio, presentándose pocas alianzas con empresas y otras instituciones.

Como conclusión general, las Instituciones de educación superior no poseen suficiente manejo de desarrollo de competencias conceptuales para implementarlas en la gestión de planificación de cada facultad o escuela, mostrando un interés en la utilización de conocimientos duros solo pro tecnicismo hacia la planificación de estrategias de negocios.

Las Habilidades de la gestión de planificación organizacional de los individuos en el entorno laboral. Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2010), las diferencias se clasifican como factores hereditarios y de diversidad, de personalidad, de capacidad, habilidades y comportamiento en el trabajo, de allí que deben ser estudiados desde distintos ángulos. Para estos autores, las diferencias permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras no, o por qué algunos empleados son productivos solo cuando lo supervisan estrechamente, mientras otros lo son sin este mecanismo, además, de dar respuestas al por qué existen trabajadores que aprenden labores nuevas de formas más eficaz que otros.

Prácticamente no hay ámbito de actividad organizacional donde no influyan las diferencias individuales. Así mismo, para Chiavenato (2011, p. 240) las diferencias individuales “son características principales del ser humano, a final de cuentas, cada persona es un universo y todo el mundo gira a su alrededor”. Las personas son diferentes unas de otras; a pesar de tener cosas diferentes (su forma de pensar, actuar y sentir). Por eso, la

importancia de sus diferencias para lograr en la organización la Gestión de planificación organizacional deseado y favorable para ambos.

Las Habilidades de los métodos de gestión de planificación según la cadena de generación de valor público organizacional de los individuos en el entorno laboral. Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2013), las diferencias se clasifican como factores hereditarios y de diversidad, de personalidad, de capacidad, habilidades y comportamiento en el trabajo, de allí que deben ser estudiados desde distintos ángulos. Para estos autores, las diferencias permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras no, o por qué algunos empleados son productivos solo cuando lo supervisan estrechamente, mientras otros lo son sin este mecanismo, además, de dar respuestas al por qué existen trabajadores que aprenden labores nuevas de formas más eficaz que otros.

Sobre la base de lo anterior, dada la gran urgencia de alcanzar los resultados de la organización, la gerencia de las ciencias gerenciales debe asegurarse de que el desempeño de los empleados sea alto, por lo que ocupan mucho tiempo en este asunto. La mayoría de los supervisores o líderes reconocen que sus empleados desempeñan un papel crítico en el cumplimiento de los objetivos del negocio, aunque el modo más eficaz de utilizar su esfuerzo en la persecución de estos objetivos, a menudo no es tan claro.

En la actualidad, esta situación hace énfasis en la implementación de herramientas gerenciales que les permitan accionar, en este sentido, la innovación organizacional y la veracidad representa una propuesta que a la par que crece rápidamente por todo el mundo se ha extendido a actividades tanto de ayuda personal como en aquellas asociadas a la productividad laboral. En esencia, esta práctica ayuda a las personas a moverse en pro de desarrollar y potenciar las habilidades, así como de encaminarse hacia la dirección que desea, despertando de manera congruente todo su potencial.

En este sentido, la utilización de esta estrategia emerge como una vía para que las organizaciones den respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa en el mercado laboral. Estos elementos hicieron necesario, cada vez con más fuerza, el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitan a las organizaciones adelantarse a los cambios.

Por su parte, en Norte América, según la empresa ABC, la organización Corporate Leadership Council, una empresa que se especializa en realizar

investigaciones y asesorar a diferentes organizaciones a nivel mundial sobre temas de Ciencias gerenciales, deja claro en uno de sus hallazgos en el 2011, que sólo una de cada cuatro organizaciones desarrolla efectivamente a la plantilla de ciencias gerenciales, es decir, que sólo el 25% de las organizaciones es efectiva en desarrollar la innovación organizacional y la veracidad adecuada al recurso humano mediante formación formal, relaciones o desarrollo en el lugar de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa.

En la misma forma, se concluyó que es importante fortalecer habilidades críticas de los gerentes. De catorce (14) métodos analizados de fortalecimiento de habilidades, sólo unos pocos son métodos efectivos para fortalecer las competencias claves de los gerentes, dentro de los cuales se encuentra el aumento de su innovación organizacional y veracidad.

Es decir, es muy importante reforzar el carácter determinante de las ciencias gerenciales, no sólo como elementos claves del éxito en el desarrollo de las estrategias de negocio, circunstancia ampliamente reconocida, sino también como elemento fundamental en la formulación e implantación de las estrategias corporativas y funcionales.

En síntesis, la responsabilidad de la gerencia se manifestaría a través de enfoques de manera que redefine e identifique las capacidades que tiene la organización para cumplir con sus objetivos, a través de prácticas más efectivas para participar en la dinámica del negocio y adecuarse al contexto actual, dejando a un lado las improvisaciones. En tal sentido, las organizaciones requieren gerentes con un alto nivel de innovación organizacional y veracidad, necesitando estos adquirir técnicas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias gerenciales le habiliten en un contexto de liderazgo de grupos humanos.

Un gerente, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar atención individualizada, dentro del marco de la filosofía organizacional. De allí, que no basta con incrementar simplemente las competencias lingüísticas o cognitivas, sino que se requiere dominar competencias emocionales que le faciliten al gerente y a sus colaboradores alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad, satisfacción y productividad laboral.

En tal sentido, es bueno destacar que a partir de las últimas décadas del siglo XX en Latinoamérica las empresas están experimentando procesos de cambios significativos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación de transformaciones constantes hace necesario que la dirección del recurso humano en las organizaciones planifique de manera muy especial, flexible y frecuentemente sujeta a revisión al tiempo que mantengan e incrementen su desempeño haciendo foco en el dilema ético actual, y modelos de desarrollo del personal como el dilema ético actual, teniendo clara la forma de cómo analizar y evaluar sus procesos.

En razón de lo anterior, existe una gran necesidad de aprendizaje sobre herramientas de dilema ético actual en torno al recurso humano, lo que representa un gran reto llevar a cabo programas que fortalezcan los roles de líderes y colaboradores, ya que algunos cuentan con muy poca información sobre los factores internos de la empresa, poca observación al entorno de la organización y desconocimiento o deficiente internalización de la filosofía de la empresa (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), lo que dificulta el análisis e identificación de metas claras y por consiguiente se pierde la orientación de las acciones que deben realizarse.

Ahora bien, algunos empleados son notablemente expertos en el área de estudio, a pesar de no poseer formación en un modelo de desarrollo como el del dilema ético actual, ignorando todo lo relativo al manejo efectivo y emocional de quienes deben atender como de sus compañeros, no obstante, esta característica, anula la iniciativa y creatividad de estas personas, generando niveles de desidia o stress individuales o grupales, dañinos y contraproducentes en el logro de lo que se persigue. Esto es, que se hace imprescindible que en el camino hacia la búsqueda de elementos diferenciadores de la gerencia, exista la presencia de un modelo de desarrollo bien definido y adecuadamente direccionado.

Cabe decir que, es imperativo incorporar elementos críticos de las experiencias y gestión, como métodos de mayor impacto de fortalecimiento de habilidades; sin olvidar que deben asegurarse que se incluyan elementos específicos del dilema ético actual en los recursos humanos, como desafío personal, gestión de personal y gestión de la organización, así la gerencia del recurso humano cumplirá con su compromiso de mostrar su contribución en el logro de los objetivos, convirtiendo al recurso humano en un socio estratégico.

Cuando se hace referencia al dilema ético actual, no solo se hace referencia a una autoestima consistente, tal como plantea Angel (2009), entendida como la actitud y la aptitud que asume el individuo para relacionarse con otros, ser independiente, tener iniciativa personal, ser creativo, entre otras características que propicien y desarrollen el enriquecimiento bio-psico-social-espiritual de la persona.

Ahora bien, el mismo orden de ideas, Menguzatto (2009), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección del recurso humano para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a entornos turbulentos, y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia. Por el contrario, si una organización descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas, si no se percata de un incremento en las debilidades de los procesos básicos de selección, formación, desarrollo, compensación, entre otros, o no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades en esas áreas.

De hecho, los problemas en las organizaciones, son síntomas de que han crecido sin control, sin un plan, o un proceso de formación que marque los pasos que debe seguir el personal para tomar acciones conducentes al logro. Del mismo modo, juega un papel importante y protagónico en el dilema ético actual del recurso humano, la comunicación de los líderes con todo el equipo de trabajo en todos los niveles de la organización, pues para construir una visión de trabajo compartida, se requiere estar convencidos de cuál es el objetivo. No existe hoy en día una visión de futuro compartida a todos los niveles, lo que genera incertidumbre ya que las personas sienten desconfianza y desmotivación hacia lo desconocido.

Por otro lado, el proceso del dilema ético actual atrapa muchas suposiciones y conceptos equivocados, debido principalmente a que se trata de una actividad profesional muy poco regulada. Esta falta de regulación ha llevado a una situación en la que hay casi tantas interpretaciones y versiones del dilema ético actual. Cuando en la realidad se refleja la planificación cuando los integrantes de la organización están preparados para crear comunicaciones efectivas, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades existentes y de la orientación de la organización.

Entonces, las necesidades gerenciales tendrán que ser atendidas a través de los principios y tipos de satisfacción que brinda el dilema ético actual para gestionar con sus equipos de trabajo, procesos y estrategias. De hecho,

esta definición orienta una serie de acciones que buscan evaluar, ajustar y regular los procesos, sin embargo, existe mucha resistencia por parte de la gerencia para involucrar todas sus actividades dentro de una metodología planificada que incorpore seguimiento y control constante.

A pesar de que la innovación organizacional y la veracidad como elementos del dilema es reconocida cada vez más como uno de los métodos de desarrollo satisfactorio y eficiente para alcanzar un alto nivel profesional y personal, desafortunadamente a algunos directivos les parece demasiado bueno para ser verdad y por esta razón las organizaciones dudan en aplicar estos métodos.

No solo porque en ocasiones no se evidencia garantía de resultados positivos, sino porque los costos de inversión para la formación de toda la línea gerencial y posterior aplicación de este modelo son bastante elevados; en consecuencia, la gerencia del recurso humano no puede solicitar legítimamente su parte en los recursos de la empresa a menos que pueda demostrar cómo puede contribuir al éxito de esta.

A propósito, dice Wolk (2011) que en ocasiones se observa que la innovación organizacional y la veracidad como elementos del dilema, todas las características de la adolescencia: con ganas, con potencial, provocativa, temeraria, desafiante, cuestionadora y, a la vez aun errante, lável, a veces insegura e inmadura, a veces incursionando en espacios que no le corresponden y otras desorientada, pero buscándose, indagando con vocación de servicio.

De la misma manera, pocas veces se establecen los medios eficaces para integrar y coordinar las actividades, dejando a un lado el compromiso con la excelencia, el comportamiento ético y la identificación de oportunidades. En consecuencia, no se evita la toma de decisiones y acciones inadecuadas, por lo que se requiere asegurar que la empresa posea apropiados controles estratégicos, así como innovadores diseños gerenciales y organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- ACKOFF. National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region, Institute for Intellectual Capital Research. Ontario. (2007).
- AGUIRRE, PRIETO Y ESCAMILLA. El conocimiento al servicio del desarrollo. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores. (2015)

- ALBERT, T. El proyecto de Investigación. Editorial Limusa. México. (2014).
- ALLES. Talento, Conocimiento E Innovación, El Nuevo Paradigma. Editorial McGraw Hill. México. (2015)
- ARZOLA, R. y LA CRUZ, J. El uso de las Nuevas Conocimientos en las Organizaciones. Editorial Vanguardia. Buenos Aires, Argentina. (2015).
- BALDWIN T Y CHILDS U. Universal neonatal hearing screening moving from evidence to practice, EEUU. New York. (2015).
- BARROSO. La Planificación de gestión. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Prentice Hall. (2015)
- BATEMAN Y SNELL. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall. Buenos Aires. (2009)
- BIERLY, N., SCOTT, H., TUNER, H. LANZ, J. El contexto histórico de la evolución de los conocimientos de información. Editorial Crítica. Madrid, España. (2015).
- BOUNDS Y WOODS. El rol del conocimiento y de las habilidades intelectuales generales en la adquisición del aprendizaje complejo. Ediciones Club Universitario. Alicante. (2012)
- BULLER. Gestión del Conocimiento. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. (2012)
- CASTAÑEDA. Planificación De Gestión: Un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. Revista Criterio Libre, vol. 7, nro. 11, Bogotá-Colombia. Universidad Libre de Colombia. (2015)
- CHIAVENATO. Administración. Editorial Prentice – Hall. México. (2015)
- CORREA DE MOLINA. El Conocimiento en Acción. Buenos Aires: Editorial Pearson Educación. (2015)
- CUERVO, J. Conocimientos disruptivos en el ámbito educativo universitario. Mac Graw Hill, Madrid. (2015).
- DAFT. Planificación De Gestión. Gestión 2000, Barcelona. (2015)
- DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México. (2014)
- DAVID. Hitotsubachi on Knowledge Management. Wiley & Sons. Singapore. (2014)
- DAVIS Y NEWSTROM. La Planificación de gestión. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. (2015)
- DIDRIKSSON, A. La universidad de la innovación, una estrategia de transformación para la construcción de instituciones de educación superior del futuro. Caracas: UNESCO. (2015).

- DÍEZ, GARCÍA, MARTÍN Y PERIÁÑEZ. Organización y gestión del conocimiento en la comunicación. Editorial Trea. Madrid. (2015)
- DONNELLY. Modelos de Planeación Estratégica de Negocio. Mac Graw Hill, Madrid. (2015)
- DRUCKER, P. Harvard Business Review: Gestión de planificación, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., (2015)
- DRUCKER, P. Gerencia para el Futuro. Colombia Grupo Editorial Norma. (2014).
- FERNÁNDEZ. El uso de nuevas formas de comunicación integral. Editorial Limusa. Caracas, Venezuela. (2015).
- FERREROS, J. Las corrientes filosóficas y la justificación de los procesos. Editorial El Lago. Buenos Aires, Argentina. (2015).
- FLEITMAN JACK. “Negocios Exitosos”, McGraw Hill. (2014)
- FRANKLIN. Continuidad del conocimiento en las empresas. Grupo editorial Norma. (2006)
- GARCÍA Y DOLAN. Indicadores de gestión para las entidades públicas. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2009. (2009)
- GITMAN, J. Principios de Desarrollo universitario. Editorial Pearson Addison Wesley. Décima edición, México. (2015).
- GOODSTEIN, L. D. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México. (2010)
- GUAJARDO, G. Contabilidad Universitario. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México. (2015)
- GUEDEZ. La gestión de planificación un nuevo enfoque para liderar los cambios en la nueva economía. Artículo en línea consultado el 10/05/2018/. (2014).
- HELLRIEGEL Y SLOCUM. Gestión del Conocimiento. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. (2009)
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México. (2014).
- HOPKENDS. Planificación Total y Productividad. México: Editorial Mc Graw Hill. (2013)
- IVANCEVICH Y DONNELLY. Conocimiento y ciencia en la producción de competitividad, 1 era Edición, Prince Hall. (2013)
- KINICKI Y KREITNER. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. (2015)

- KOTLER Y AMSTRONG. “Fundamentos de la mercadotecnia”. Cuarta Edición. D.F México. Prentice-Hall. (2015)
- LIBRETTI, V. Un modelo de unidad de vinculación universidad–empresa: FUNDES – USB. Revista Espacios Vol 20. (2015).
- MALAGÓN. Portales de conocimiento. Colaboración y productividad de nueva generación. Editorial McGraw-Hill. Madrid. (2015)
- MARTÍNEZ, C. Gestión de planificación y desarrollo de negocios Gestión. Universidad Mayor. Universidad Mayor, Facultad de Ingeniería. Santiago de Chile. (2002).
- MÉNDEZ, C. Éxitos en la investigación cuantitativa, McGraw Hill. (2015).
- MÉNDEZ, C. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mac Graw – Hill. (2015).
- MÉNDEZ, P. Metodologías para dinamizar los sistemas de innovación. México: Instituto Politécnico Nacional. (2015).
- MORAN, L.; MYRINGER, B. “Flexible learning and university change”. En: K. Harry (ed.). *Higher Education Through Open and Distance Learning* (pág. 57-72). Londres: Routledge. (2015).
- OLIVAR. Conocimiento de Información y Comunicación en la educación, Mac Graw Hill, México. (2015)
- PARRA, J. Población y Muestra para estudios cuantitativos. Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México. (2015).
- PÉREZ, H. Metodología de la Investigación. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. (2011).
- PETERS. The technological dimension of competitive strategy, JAI Press. New York. (2015)
- PRICE. Fundamentos de Administración. México, Trillas. (2015)
- ROBBINS. Gestión Estratégica del Conocimiento. Editorial Prentice Hall. (2015)
- RUGGLES, R. Knowledge Management Tools. Oxford: Butterworth-Heinemann. (2015).
- RUIZ, L. Conocimientos según el uso, Mac Graw Hill, Madrid. (2015).
- RUIZ, SILVA, Y VANGA. Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. Paidós. España. (2015)
- SABINO, C. El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. (2015)
- SALLENAVE, J. P. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia. (2014).

- SANCHEZ, E. Estrategias de innovación, Thomson Editores Spain, Madrid España. (2015)
- SÁNCHEZ, J. La Educación y el proceso de formación tecnológica. (2014).
- SÁNCHEZ, J. El uso progresivo de los avances. Material Consultado en Línea el 10/05/2018. (2015).
- SHERMAN. “Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria”. Revista Sociedad del Conocimiento (RUSC). [artículo en línea]. UOC. Vol. 1, nº 1. (2009)
- SILICEO Y OTROS. Los conocimientos de la Información. Editorial Grijalbo, México. (2013).
- SLEIGHT. Gerencia Estratégica. 3R Editores LTDA, Sexta Edición. Colombia. (2015)
- TAMAYO Y TAMAYO, M. El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Editores. México. (2015).
- THOMPSON. Administración Estratégica. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México. (2015)
- THOMPSON. El concepto de planificación de gestión y sus dimensiones. Investigaciones Europeas, Vol. 13, Nº2, 2015, pp. 97-111 ISSN: 1135-2523 109. (2010)
- TOBÓN. Vanguardia y Uso de los conocimientos en el mundo. Editorial Vid. Barcelona, España. (2012).
- VINITZKY, GUILLERMO. Gestion & Exito Empresario Ediciones Macchi – Impreso en Argentina, 2015 - Segunda edición (2015)
- WITCHER. Planificación estratégica y Control de Utilidades. Pretice Hall Hispanoamericana, México. (2014)
- ZAIRI. **Administración de la planificación total para ingenieros**. Primera edición en español. Traductor Antonio Eroles. México D.F México. Panorama editorial. (2014).

Sobre los autores

Doris Leonor Acuña Mendoza

Dra. en Gestión de la Innovación, Magíster en Gestión de Organizaciones, Especialista en Gerencia Financiera, Docente Investigador de la Universidad de La Guajira.



Publicaciones:

Enciclopedia Ilustrada de Investigación

Artículos

Mecanismos de Vinculación de la Universidad Con el Sector Productivo, un paradigma para el Desarrollo Tecnológico en Colombia. ISSN: 1315-8856

La Neurociencia como Herramienta en el Proceso de enseñanza-Aprendizaje. ISBN 978-95858674-4-4

Gestión Tecnológica Como Estrategia de Competitividad en la Organización. ISBN 978-958-58674-5-1

Guía de Gestión Tecnológica en las Universidades. ISSN 0124-0099

Investigaciones

Gestión Tecnológicas de las Universidades Públicas

Análisis de la Vinculación Universidad de La Guajira Con el Sector Productivo

Gestión Presupuestaria de las universidades Publicas

Calidad de vida del Microempresario Guajiro

Relación de La Neurociencia con el proceso de Enseñanza-aprendizaje

Fue vinculada por la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas al magroproyecto de acreditación Institucional, en los programas de administración de Empresas, Negocios y contaduría pública, con más de 15 años de experiencia docente en la universidad de la Guajira, amplia experiencia en el área administrativo y financiera en diferentes instituciones públicas a nivel Departamental y Nacional. Par evaluador de Colciencia, universidad del cauca, universidad de La Guajira, directora y evaluadora de tesis en pregrado y postgrado, Investigador asociado convocatoria N°. 781 Colciencia de 2017, grupo de Investigación wateluc categorizado en "A1" por conciencias.

Wilmer Jose Torres Brugés.

Dr. en Ciencia Mención Gerencia, Magíster en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Especialista en Docencia universitaria, Docente Investigador de la Universidad de La Guajira.



Publicaciones:

Diccionario enciclopédico de Investigación

Enciclopedia Ilustrada de Investigación

Artículos

La Neurociencia como Herramienta en el Proceso de enseñanza-Aprendizaje. ISBN 978-95858674-4-4

Mecanismos de Vinculación de la Universidad Con el Sector Productivo, un paradigma para el Desarrollo Tecnológico en Colombia. ISSN: 1315-8856

Guía de Gestión Tecnológica en las Universidades. ISSN 0124-0099

Investigaciones

Gestión Tecnológicas de las Universidades Publicas

Gestión Presupuestaria de las universidades Publicas

Calidad de vida del Microempresario Guajiro

Relación de La Neurociencia con el proceso de Enseñanza-aprendizaje
Se vinculó al magroproyecto de acreditación como coordinador en el factor de Egresados, organizo los programas referenciales de cátedra Uniguajira, Auditoria Administrativa. Liderazgo Empresarial, Costo integral. Para la acreditación de alta Calidad de los programas donde se desempeña como docente, fue escogido por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para participar en la evaluación del plan de capacitación administrativa de La universidad de La Guajira. Actualmente es integrante del grupo de investigación Wateluc categorizado por Colciencias en A1.

ISBN 978-958-5534-28-5



9 78 9585 5342 85