



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN LAS GERENCIAS DE SERVICIO DE LA INDUSTRIA PETROLERA

(STRATEGIC PLANNING AND CONTROL OF MANAGEMENT IN THE MANAGEMENTS ON WATCH OF THE OIL INDUSTRY)

David Inciarte*

Petróleos de Venezuela (PDVSA)

Kingdavid_43@hotmail.com

Jesús García**

Universidad José Gregorio Hernández

Jesusgarcía99@hotmail.com

Recepción: 01-03-2010 **Revisión:** 13-04-2010 **Aceptación:** 21-05-2010

RESUMEN

Con el estudio se determinó la relación entre la planificación estratégica y el control de gestión aplicado en las gerencias de servicio de la industria petrolera. La investigación fue de tipo correlacional en fase descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional, de campo. Se trabajó con una población censal (6 gerentes y 6 líderes) del departamento de planificación, presupuesto y gestión. Se aplicaron dos cuestionarios, validados con un juicio de experto, análisis discriminante, Spearman Brown (0.83 y 0.82), y confiabilidad Cronbach (0.82, 0.84). Los resultados revelaron una asociación positiva moderada, recomendándose la valoración de los procesos internos, automatización, frecuencia de errores.

Palabras clave: Planificación, Estrategias, Control, Gestión.

ABSTRACT

The study found the relationship between strategic planning and management control implemented in the managements of service of the oil industry. The investigation was kind of correlation being descriptive, with a non-experimental design, transeccional, field. We worked with a population census (6 managers and leaders 6) of the department of planning, budget and management. We applied two questionnaires, validated with a trial expert, and discriminant analysis, Spearman Brown (0.83 and 0.82) and reliability Cronbach (0.82, 0.84). The results showed a positive moderate, recommended the assessment of internal processes, automation, frequency of errors.

Key words: Planning, Strategic, Control, Management.

*Postdoctorante de Gerencia Pública y Gobierno, URBE. Doctor en Ciencias Gerenciales, URBE. Investigador Nobel.

**Postdoctor en Gerencia Pública y Gobierno, URBE. Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones, URBE. Doctor en Ciencias Gerenciales, URBE. Investigador PPI.

A MANERA INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, producto de la alta competencia que ha caracterizado los últimos 10 años a Venezuela, la cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen.

Dentro de este contexto, para Porter (2001) en el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir, distribuir productos de excelente calidad y precio. Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos, y por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

En este marco, el establecimiento de sistemas de control de gestión permite conocer el comportamiento de la empresa de acuerdo con la planificación establecida, para luego ser capaz de unir todas las áreas y departamentos con un fin común: medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados.

Actualmente las empresas se mueven en un entorno empresarial más dinámico, más exigente, con mayor complejidad y muy cambiante, por ello la planificación y el sistema de control de gestión deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se presenten.

El sistema de control de gestión en este caso sirve de soporte para la planificación estratégica, al presentar una visión global de la situación que permite realizar un diagnóstico actualizado y proyectar las tendencias futuras, (Muñiz, 2003).

Para el caso de la investigación a realizar, el investigador pretende analizar la relación existente entre el sistema de control de gestión y la planificación estratégica para las gerencias de servicio en la industria petrolera, tomando como base la problemática presente en la empresa Petróleos de Venezuela S.A, a partir de los hechos ocurridos en diciembre de 2002 (paro petrolero), que afectaron a la empresa desde su estructura hasta los procesos y controles.

Esta situación impacta sobre todo a las gerencias de servicios en Petróleos de Venezuela encargadas de suministrar todo lo concerniente a logística de transporte, electricidad, agua, materiales, recurso humano y todos los insumos necesarios para que las unidades de producción puedan cumplir con las cuotas de barriles de petróleo establecidas a cada una de ellas.

En PDVSA, empresa del estado venezolano encargada de regir todo lo concerniente en materia exploración, perforación, producción y comercialización de petróleo y sus derivados, se han generado cambios en su estructura organizacional



que han afectado mayormente a la alta gerencia de la corporación, tal como se mencionó anteriormente a raíz del paro petrolero de diciembre de 2002.

Estos acontecimientos trajeron como consecuencia la salida forzosa de más del 95% de la línea gerencial de la empresa, según cifras manejadas por la actual gerencia de Recursos Humanos, generando una crisis en las líneas de mando encargadas de elaborar, dirigir y coordinar todas las funciones que ejecuta la corporación.

Al salir, este personal deja un vacío en todas las organizaciones que componen a PDVSA, teniendo que asumir los puestos vacantes empleados de menor nivel en la estructura organizacional.

Estos trabajadores en su mayoría desempeñaban funciones supervisorias medias, con baja delegación, debido a que las actividades que ejecutaban anteriormente así lo requerían, por lo tanto, dentro de sus competencias no estaba la elaboración de planes estratégicos ni el control de estos, así que, al tener que asumir puestos gerenciales vacantes, lo hacen presentando debilidades en los procesos de planificación y control de gestión.

Partiendo de la planificación estratégica, es un ejercicio que compete a la alta gerencia, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2003), se deduce que estos nuevos gerentes, debido a su poca o ninguna experiencia gerencial, presentarán problemas a la hora de querer implementarla.

El desconocimiento de métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión, desvirtúa el papel de estos nuevos gerentes en cuanto a la dedicación que requiere la planificación y el establecimiento de un sistema de control de gestión, lo más importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Ante este escenario nace la necesidad de investigar el comportamiento de la planificación estratégica y control de gestión dentro de las gerencias de servicio de PDVSA, contando con la participación de personal de la empresa, a través de un análisis situacional que permita la obtención de un diagnóstico exacto del problema.

En este orden de ideas, el objetivo general del estudio estuvo orientado a determinar la relación entre la planificación estratégica y el control de gestión aplicado en las gerencias de servicio de la industria petrolera.

Fundamentos teóricos de la planificación estratégica

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.

Según esta definición, la misma se centra en la integración de la gerencia, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por

computadora para lograr el éxito de la organización. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.

En ocasiones, el término planificación estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. El propósito de la misma es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planificación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planificación estratégica, para David (2005), se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la misma era considerada como la respuesta a todos los problemas.

En ese momento, gran parte de las organizaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planificación estratégica; sin embargo, después de ese auge, fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planificación no produjeron altos rendimientos.

No obstante, los años noventa trajeron el restablecimiento de la misma, y este proceso tiene un amplio uso actualmente en cualquier actividad que se desarrolla, es decir, desde los negocios hasta a nivel educativo, donde se desarrolla y adapta de acuerdo a sus requerimientos.

Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), el concepto de estrategia tiene sus antecedentes en el arte de la guerra y su significado en concreto tenía que ver con la destrucción del enemigo. El proceso de planificación estratégica, para David (2005), presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La planificación estratégica permite a una organización ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la misma.

Fundamentos del control de gestión

Para Ivancevich y otros (2005), la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborables de otras personas; con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que una persona no podría alcanzar por sí sola.

Es así como una de las preocupaciones fundamentales de la administración son los procesos de gestión, la herramienta más eficaz está dada por un conjunto de indicadores que permitan saber en todo momento las condiciones con las que se desarrollan estos procesos.

El sistema de gestión comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles para asignar los recursos, coordinar el trabajo y los rendimientos de otros empleados (ajenos a la función de gestión); con la finalidad de producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, de forma que se alcancen los objetivos de la empresa con altos niveles de productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Según Muñiz (2003), las herramientas de análisis sólo tienen sentido si permiten desembocar en una acción. En caso contrario, representan un mal uso del tiempo, competencias y de dinero, lo cual no significa que las herramientas de análisis sean los instrumentos de acción.

De hecho, en una buena parte los problemas de control de gestión proceden de la confianza en herramientas de medida universales y omnipotentes, imágenes de eficiencia en cifras, exhaustivas y transparentes que permitan al mismo tiempo, tener una imagen precisa de los fenómenos, un diagnóstico de sus causas y, partiendo de la misma fuente, dictar las acciones a emprender.

De tal manera, esta gestión automática se manifiesta en el frecuente deseo de utilizar la contabilidad analítica como herramienta de gestión mientras se pretende imponer a toda la administración por costos.

En el mismo orden de ideas, Muñiz (2003) plantea que es necesario definir el control desde el punto de vista de la empresa o de otro tipo de organización que necesite un sistema para controlar los efectos económicos de su actividad. En el campo empresarial, el control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está ocurriendo en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro.

De esta forma se tiene que el control de gestión se conocerá como un instrumento creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos, previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

Desde el enfoque de Anthony y Govindarajan (2003), el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de ésta.

Describen además que el control de gestión incluye las actividades de planificación de lo que la organización debería ser, coordinación de actividades de distintas partes de la organización, comunicación de la información, evaluación de la

información, decisión si procede de las acciones a tomar e Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

El control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados.

Si éstas han cambiado en el momento de la implantación, las acciones recogidas en el plan dejan de ser apropiadas. El control de gestión debe implicar el anticiparse a las situaciones futuras para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización.

Si los directivos descubren una forma mejor de conseguirlos (distinta a la predeterminada en el plan de objetivos) el sistema de control no debería ser obstáculo para implantarla. Dicho de otra forma, seguir exactamente un presupuesto no es necesariamente bueno, y apartarse de él no es necesariamente negativo.

Dentro de este marco se tiene que, aunque el control de gestión sea sistemático, no es en absoluto mecánico, por el contrario, implica interacciones entre individuos, que no se pueden describir de forma mecánica. Los directivos tienen objetivos personales y también de la organización.

El problema central del control es inducirles a actuar de manera que consigan sus objetivos personales y también se ocupen de los de la organización. La congruencia de los objetivos significa que en la medida de lo posible los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de ésta.

Métodos y procedimientos de la investigación

El estudio se contextualizó dentro del marco del paradigma positivista, el cual está centrado en la comprobación de relaciones causales entre variables, como fuente de generación de conocimientos. En este marco filosófico, los procedimientos metódicos de la investigación se apoyan en la tipología descriptiva-correlacional, a través de un diseño no experimental, transeccional descriptivo y de campo.

Se utilizó una población conformada por el personal directamente involucrado con los procesos de planificación de PDVSA Occidente, específicamente 6 gerentes y líderes de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Gestión, utilizando para la recolección de los datos criterio de censo poblacional.

Para la recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios orientados a la medición de las variables planificación estratégica y control de gestión, ambos con 30 reactivos construidos a través de una relación coherente entre variables, dimensiones e indicadores, con una escala cerrada de cinco alternativas de respuestas, los cuales fueron previamente validados a través de un juicio de expertos, análisis discriminante y coeficiente de Crombach.



En cuanto a la confiabilidad se aplicó el método de estadística de las dos mitades con sus respectivas correcciones, arrojando valores altos de 0.82 y 0.84 respectivamente. Los datos se procesaron a través de estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central (promedio), de variabilidad (desviación) y, para el establecimiento de la relación el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Resultados del estudio

Tabla 1. Variable Planificación Estratégica

DIMENSIONES	GERENTES		LÍDERES	
	PROMEDIO	DESVIACIÓN	PROMEDIO	DESVIACIÓN
Elementos de la planificación estratégica	4,54	0,47	3,09	0,61
Proceso de planificación estratégica	4,52	0,42	3,13	0,51
Promedio general	4,53	0,45	3,11	0,56

Fuente: Inciarte y García (2008).

Para la variable planificación estratégica, se evidencia un promedio de 4.53, con una muy baja dispersión de 0.45; ubicándose en la categoría muy alta; afirmando los gerentes que dentro del área laboral se ejecutan acciones vinculadas a los elementos de la planificación estratégica y al proceso de planificación estratégica; logrando desarrollar las actividades de acuerdo a lo establecido, sobre la base de criterios claramente planificados.

En cuanto a la opinión de los líderes se alcanzó un promedio de 3.11, con una muy baja dispersión de 0.56; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando que dentro de la empresa se ejecutan con este mismo nivel acciones vinculadas con una planificación estratégica; sin embargo, se requiere una evaluación en cuanto a los elementos que la involucran y al proceso ejecutado; logrando que la misma brinde los beneficios esperados.

Para Koontz y Weihrich (2005), la planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual, la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa, desarrollando medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar, así como analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planificación estratégica tiene como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas tanto para ella como para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual debe) precisar la misión de la empresa, definir sus



objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo, velando por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Tabla 2. Variable Control de Gestión

DIMENSIONES	GERENTES		LÍDERES	
	PROMEDIO	DESVIACIÓN	PROMEDIO	DESVIACIÓN
Métodos de control de gestión	3,74	0,59	3,16	0,54
Características requeridas	3,85	0,61	3,07	0,49
Proceso de medición y evaluación	3,80	0,54	3,26	0,60
Promedio general	3,80	0,58	3,16	0,54

Fuente: Inciarte García (2008).

En cuanto a la variable control de gestión, para los gerentes se evidencia un promedio de 3.80, con una muy baja dispersión de 0.58; ubicándose dentro de la categoría alta; afirmando los encuestados que dentro de la empresa se consideran los métodos de control, las características requeridas, así como el proceso de medición y evaluación; logrando ejecutar las actividades en correspondencia con la planificación establecida.

En cuanto a la opinión de los líderes, se evidencia un promedio de 3.16, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.54; ubicándose dentro de la categoría moderada; afirmando los encuestados que, con este mismo nivel, se ejerce un control de gestión orientado al desarrollo de las actividades organizacionales.

Según Muñiz (2003), las herramientas de análisis sólo tienen sentido si permiten desembocar en una acción. En caso contrario, representan un mal uso del tiempo, competencias y de dinero, lo cual no significa que las herramientas de análisis sean los instrumentos de acción.

Tabla 3. Asociación entre las Variables. Coeficiente Omega al cuadrado

VARIABLE	PROMEDIO (X)	VARIANZA (S ²)	COEFICIENTE DE ASOCIACIÓN (W ²)
Planificación estratégica	4.53	0,4152	W ² = 0,48
Control de gestión	3.80	0,3652	

Fuente: Cálculos realizados por el investigador (2008).

Los resultados en la tabla 3 revelan un valor de 0.48; lo cual se expresa en una asociación positiva moderada; situación que permite inferir que existe una relación directamente proporcional con una intensidad moderada entre la planificación estratégica y el control de gestión; lo que implica que dentro de las organizaciones, para mantener un control de la gestión empresarial, se requiere desarrollar una

planificación que oriente sus acciones a largo plazo, logrando que la misma brinde los objetivos que se formulan y se ejerzan las actividades efectivamente.

Lineamientos estratégicos

Los procesos de planificación, así como los sistemas de gestión, han tenido que modificarse para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han adaptado, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar “control de gestión”, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha reforzado una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones y establecer una planificación estratégica, para ello se deben considerar, lo siguiente:

A. Factores clave para definir la estrategia

1. El reconocimiento de la importancia de la planificación estratégica consiste en considerar este proceso como uno de los más valiosos para la organización. De esta manera, la planificación es vista como una forma de vida, un ejercicio intelectual y creativo, más que una serie de procedimientos.

Las organizaciones emplean diversas prácticas para reconocer la relevancia de la planificación estratégica. Una de ellas es posicionar al departamento de Planificación Estratégica como una dirección corporativa que reporta directamente al presidente de la compañía.

El nivel jerárquico fortalece el poder de convocatoria del responsable de esta función para obtener la colaboración requerida del resto de la organización, y para institucionalizar el proceso y sus resultados. Otra práctica utilizada por las organizaciones es contar con la participación activa de la Alta Dirección en los puntos clave del proceso.

El grado de intervención varía desde participar en la aprobación del Plan Estratégico, hasta realizar reuniones periódicas, semanales o quincenales, para tratar los temas estratégicos relevantes a mayor profundidad.

2. La distribución de responsabilidades del proceso, consiste en garantizar que las actividades de definición y ejecución de los planes recaigan sobre un mismo responsable; mientras que la de aprobación y seguimiento lo hacen sobre una persona diferente.



Cuando no se realiza una separación adecuada de responsabilidades, las empresas enfrentan serias dificultades para establecer planes ambiciosos y factibles.

Por ejemplo, los gerentes que definen y aprueban sus planes sin la intervención de la Alta Dirección, tienden a establecer metas holgadas y fácilmente alcanzables. Por el contrario, cuando la Alta Dirección define los planes de manera unilateral, se genera un bajo nivel de compromiso por el logro de los objetivos por parte del equipo gerencial.

3. La adopción y estandarización del proceso consiste en establecer claramente los objetivos, alcance, responsables, actividades, tiempos de realización y productos esperados de la planificación. El proceso varía de una empresa a otra, pero se pueden destacar las siguientes características generales:

- La planificación es un proceso que se realiza internamente ya que es considerada una función esencial del negocio.

- El alcance del proceso comprende todos los aspectos sustantivos del negocio. Lo relacionado con áreas de soporte puede o no incluirse en función de su importancia para el logro de los objetivos de largo plazo.

- Las principales actividades del proceso incluyen: diagnóstico del entorno y análisis de escenarios, identificación de alternativas estratégicas, selección de la estrategia, consolidación y aprobación del Plan Estratégico, difusión de la estrategia, evaluación y seguimiento de la estrategia.

- La duración del proceso depende de la complejidad de la organización, en general, se realiza de manera anual y comprende un periodo de entre tres y seis meses. Cabe destacar que las mejores empresas conceptualizan la planificación como un continuo y son capaces de replantear su Plan Estratégico rápidamente, aproximadamente en 1 mes, en caso de que sea necesario.

4. Una adecuada selección del equipo de planificación estratégica permite contar con el conocimiento y habilidades requeridos para generar estrategias robustas, y aporta credibilidad a los resultados del proceso.

Como mejores prácticas, encontramos que el responsable por la planificación cuenta con amplio reconocimiento de la organización por sus conocimientos de planificación y de negocio, y participa en las instancias de toma de decisiones. Idealmente, el equipo que acompaña a este responsable cuenta con un sólido perfil analítico, financiero y con amplia experiencia en la industria.

B. Factores clave para garantizar que la estrategia sea ejecutable

5. La comunicación de la estrategia es una actividad encabezada por la Alta Dirección hacia todos los individuos y grupos, internos y externos, que deben contribuir a su logro. El 72% de las mejores empresas cuentan con prácticas de

comunicación institucionalizadas que incluyen comunicados de prensa y reuniones con inversionistas, así como pláticas con gerentes, sesiones de formación, distribución de material impreso, entre otros.

6. El establecimiento de compromisos y responsables implica reflejar los planes en un esquema de rendición de cuentas individual con consecuencias, tanto positivas como negativas, claramente asociadas a los resultados. Algunas organizaciones complementan esta práctica fomentando una cultura de lealtad hacia la empresa, que deriva en un alto compromiso por el logro de sus objetivos.

7. La realización de un seguimiento / evaluación estratégico comprende el monitoreo del avance en la consecución de la estrategia a través de la conformación de foros institucionales de seguimiento, basados en información, indicadores y métricas relevantes y confiables.

Las mejores empresas han realizado inversiones significativas en herramientas de información que les permiten estandarizar y agilizar el proceso de seguimiento. En particular, las empresas consideran que un buen comienzo para robustecer el proceso de seguimiento es estipular con claridad las fuentes de información válidas para el cálculo de indicadores.

8. El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son: establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados, logrando de esta manera:

- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Puede hablarse, entonces, de un sistema de control como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Rena, 2005) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: 1. Ser entendibles; 2. Seguir la forma de organización; 3. Rápidos; 4. Flexibles; 5. Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos, y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar y reajustar, si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y, tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

“El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello.” De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Conclusiones

Los resultados revelan una asociación positiva moderada, lo cual implica que para el desarrollo de un control efectivo es necesario aplicar una planificación estratégica que oriente los procesos organizacionales, brindándole la posibilidad a la gerencia de ejecutar las actividades orientadas al logro de sus objetivos; corrigiendo desviaciones que puedan afectar su misión.



Por lo tanto, se requiere el desarrollo de los elementos, así como el proceso de la planificación estratégica vinculando a todos sus miembros; para que puedan cumplir a cabalidad cada una de sus funciones.

Recomendaciones

Presentado los resultados y las conclusiones del estudio, se ha considera pertinente recomendar lo siguiente:

-Es necesaria la medición en los procesos internos del nivel de innovación, flexibilidad, automatización, frecuencia de errores y tiempo de respuesta, entre otros que se consideren pertinentes; con la finalidad de mejorar continuamente sus procesos, evitando así cualquier tipo de desviaciones que pudieran incidir directamente las actividades de la organización.

Establecimiento de los indicadores para cada aspecto a ser considerado, logrando llevar un control de cada una de las actividades planteadas.

Empleo de los lineamientos planteados dentro del estudio; con la finalidad de contar con herramientas necesarias para mantener sus actividades efectivamente y lograr controlar las fallas que se puedan presentar.

Proporcionarles a los miembros de la organización, cursos, talleres, relacionados con la aplicación de mecanismos de control orientados hacia el mejoramiento de sus procesos; con la finalidad que todos los empleados posean los conocimientos necesarios sobre un sistema de control de gestión.

Formación de equipos de trabajos interdisciplinarios orientados a solucionar las fallas que se puedan presentar de manera efectiva.

Poner en práctica las características para la fijación de los indicadores de gestión, con la finalidad de que las mismas sean accesibles, precisas, objetivas, rápidas, y que se conviertan en una herramienta fundamental para el logro de los objetivos.

Emplear de manera racional y efectiva las herramientas gerenciales, orientadas a desarrollar estrategias que permitan el logro de los objetivos, mediante la formulación de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Tomar en consideración los lineamientos planteados por la investigadora, dado que la misma provee desde una perspectiva general, los elementos que deben ser considerados dentro de las empresas, en consonancia con la planificación estratégica bajo el modelo del cuadro de mando integral.

Referencias bibliográficas

Anthony, R. 2003. **Sistema de Control de Gestión**. Décima Edición. Editorial McGrawHill.



- David, F. (2005). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial McGraw Hill.
- Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer J. 2003. **Planeación estratégica aplicada**. Ediciones Mc Graw Hill, Primera edición. Bogotá, Colombia.
- Ivancevich, Crosby, Lorenzi, Skinner, 2005. **Gestión calidad y competitividad**. Primera Edición. Publicación Irwin. España.
- Koontz, H.2005.**Elementos de administración**. Editorial McGraw Hill México.
- (Menguzzato y Rena, 1995) **La Dirección Estratégica de la Empresa**. Editorial Ariel. México
- Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), **El Proceso estratégico, concepto, contexto y casos**. Prentice Hall. México
- Muñiz, R. (2003) **Estrategia de Marketing. La dirección estratégica**. <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> Consultado: 15-10-2009
- Potter, M. 2001. **Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Editorial Deusto S.A. Tercera edición España.