



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA UNIDADES
ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS.**

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta
Francisco Javier De Jesús Díaz

Santiago de Querétaro, octubre, 2016



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta:

Francisco Javier De Jesús Díaz

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Secretario

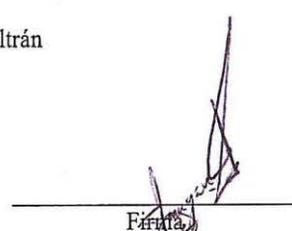
Dra. Elia Socorro Diaz Nieto
Vocal

Mtra. Mónica Patricia Alcocer Gamba
Suplente

Mtro. Juan Antonio Martínez Ramírez
Suplente



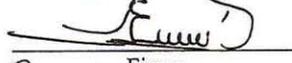
Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de contaduría y
administración.



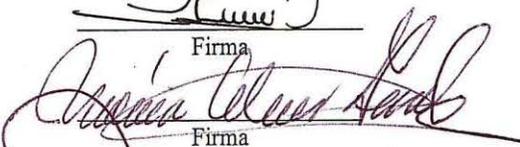
Firma



Firma



Firma



Firma



Firma



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Octubre, 2016
México

RESUMEN

La presente investigación, analiza la problemática administrativa en las organizaciones compuestas por unidades estratégicas de negocios. (UEN), la justificación radica en la complejidad de entornos que presentan estas empresas. El objetivo es diseñar un modelo de gestión para la administración de UEN a partir del fortalecimiento de sus capacidades. El respaldo teórico se obtuvo de autores como Koontz & O'Donnell (2007), Stoner (2006), Hurtado (2008) entre otros. Se exponen 2 publicaciones recientes de los autores Oliveros (2009) y Bastardo (2010) donde tratan y proponen modelos de gestión administrativa para UEN resaltando la importancia y el papel que juegan dentro de una organización. El desarrollo de la investigación, se lleva a cabo en 4 fases que son planificación, evaluación interna, evaluación externa y reporte final, en cada una de las fases se obtuvo evidencia que sirvió para hacer la propuesta del modelo de gestión administrativa aplicable a pequeñas y grandes empresas. El modelo propuesto centra la atención en 9 criterios considerados básicos en la excelencia de una organización, los criterios son: política, cultura y estrategia, colaboradores, alianzas y recursos, liderazgo, procesos, resultados en las personas, resultados en la sociedad, resultados clave y resultados en los clientes. Cada punto se analizó y permitió detectar fortalezas y áreas de mejora en base a evidencias obtenidas a partir de información básica, también sirvió como punto de referencia para hacer un diagnóstico del status de la gestión actual. Los resultados evidenciaron, que la empresa no alcanza un índice favorable para cada criterio, con importantes áreas de oportunidad en su gestión administrativa y en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas, las recomendaciones principales se enfocaron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades presentadas por cada criterio del modelo de gestión propuesto. Lo relevante de la propuesta es la factibilidad de ser replicado por las demás unidades e incluso por la organización.

(Palabras Claves: Modelo de Gestión, Unidad Estratégica de Negocios UEN, Capacidades Administrativas)

SUMMARY

This study analyzes the administrative problems in organization made up of strategic business units (UEN, from its initials in Spanish). Justification is found in the complexity of environments within these business. The objective was to design a management model for the administration of UEN beginning with the strengthening of their capacities. Theoretical backup was obtained from authors such as Koontz & O'Donnell (2007), Stoner (2006) and Hurtado (2008), among others. Two recent publications by the authors Oliveros (2009) and Bastardo (2010) are set forth in which they deal with and propose administrative management models for UEN, emphasizing the importance and role they play within an organization. Development of the study was carried out in four phases: planning, internal evaluation, external evaluation and final report. In each of the phases, evidence was obtained that was used to make the proposal for the administrative management model applicable to both small and large companies. The proposed model centers its attention on 9 criteria considered basic for the excellence of an organization: policies, culture and strategy, collaborators, alliances and resources, leadership, processes, results according to the people, results according to society, key results and results according to clients. Each point was analyzed and made it possible to detect strengths and areas for improvement based on the evidence obtained from basic information. This also served as a point of reference for making a diagnosis of the status of present management. Results showed that the company does not have a favorable index for each criterion, but that there are important areas of opportunity in its administrative management and in the majority of its processes. Conclusions show that the organization possesses favorable elements for the implementation of administrative strategies. The chief recommendations were focused on defining strategies and guidelines based on optimizing administrative management, correcting weaknesses and taking advantage of the opportunities presented for each criterion of the proposed management model. The relevance of the proposal is the feasibility of being replicated by the others units and also by the organization.

(Key words: management model, strategic business unit, UEN, administrative capacities)

DEDICATORIAS

A Dios y a la Virgen Maria, por todas las bendiciones que me dan día con día.

A mi Padre y a mi Madre, porque me formaron con valores, me dieron libertad de actuar y me apoyaron incondicionalmente para alcanzar mis anhelos.

A mi esposa Verónica, compañera en mis mejores vivencias, por escucharme, soportarme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.

A mis Hijos Diana, Aldo, Franco y Marcos, por mostrar esos pequeños gestos de vida que me hacen sonreír y olvidar mis amarguras.

A mis hermanos Verónica, Rodrigo y Pedro, con quienes he compartido momentos inolvidables y por ellos haría cualquier cosa.

A todos mis amigos, compañeros de trabajo y de postgrado, especialmente aquellos que han dejado enseñanzas de vida en mí.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa PARKER PGI, en especial a Raul Reyes y Maria Elena Torres, por darme la oportunidad y el apoyo para lograr una meta más en mi formación académica

A todos mis Profesores, en especial a mi asesor la Dra. Josefina Morgan Beltrán por su dedicación y soporte para alcanzar los objetivos en esta última fase.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	3
2.1. Concepto de gestión	3
2.1.1. Gestión administrativa	3
2.1.2. Origen y evolución de la gestión administrativa	3
2.1.3. Administración en la antigüedad	4
2.1.4. Administración en la edad media	5
2.1.5. Administración en la edad moderna	6
2.1.6. Administración en la edad contemporánea	6
2.1.7. Importancia de la gestión administrativa	6
2.1.8. Precursores de la gestión administrativa	7
2.1.9. Modelos de gestión	8
2.2. Unidades estratégicas de negocio	12
3. ASPECTOS METODOLOGICOS	30
3.1. Problema de investigación	30
3.2. Objetivo general	32
3.3. Objetivos específicos	32
3.4. Preguntas de investigación	33
3.5. Proposición	33
3.6. Dimensión de análisis	34
3.6.1. Modelos de gestión administrativa:	34
3.6.2. Unidades estratégicas de negocios (UEN):	35
4. ESTADO DEL ARTE	37
4.1. Presupuesto por unidad estratégica de negocios.	37
4.2. Diseño de un modelo de gestión para la administración	38
5. CASO DE ESTUDIO	41
5.1. Antecedentes	41
5.2. Giro de la empresa.	44
5.2.1. Aplicaciones.	45
5.3. Filosofía de la empresa.	46
5.3.1. Misión	46

5.3.2. Política	46
5.3.4 Política ambiental	47
5.3.5. Valores.	47
5.3.6. Cultura organizacional.	48
6. RESULTADOS	49
6.1. Pertenencia.	49
6.2. Identidad	50
6.3. Comunicación.	50
6.4. Perfil del puesto.	52
6.5. Empresa.	52
6.6. Recursos humanos.	54
6.7. Crecimiento.	55
6.8. Operaciones.	56
6.9. Mejora.	56
6.10. Seguimiento.	57
6.11. Medio Ambiente.	58
6.12. Administración.	59
7. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA UEN	60
7.1. Fases del modelo de gestión propuesto.	63
7.2. Método de evaluación de las fases 1, 2 y 3	65
7.3. Preguntas de entrevista	66
7.4. Descripción de criterios y cuestionario de autoevaluación	66
8. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA UTILIZANDO MODELO PROPUESTO	87
8.1. Tablas por criterios.	88
8.2. Resultado total.	90
8.2.1. Resultado logrado por la organización o UEN.	90
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	Estrategia corporativa y competitiva	14
2.2.	Unidades estratégicas de negocio y cartera de actividades	15
2.3.	Jerarquía de las estrategias	21
2.4.	Segmentación de mercado	27
5.1.	Organigrama General de grupo empresarial	42
5.2.	Organigrama de inicio de la UEN	42
5.3.	Organigrama actual de la UEN	43
5.4.	Válvulas.	44
5.5.	Manifolds.	44
5.6.	Aplicación de productos fabricados	45
5.7.	Sector de la empresa.	46
7.1.	Modelo de gestión propuesto para UEN	62
7.2.	Proceso del modelo de gestión para UEN	65
7.3.	Criterio 1	88
7.4.	Criterio 2	71
7.5.	Criterio 3	73
7.6.	Criterio 4	75
7.7.	Criterio 5	77
7.8.	Criterio 6	79
7.9.	Criterio 7	82
7.10.	Criterio 8	84
7.11.	Criterio 9	86
8.1.	% Logrado por criterio en la UEN	93
8.2.	Logro del modelo de gestión en la UEN	94

1. INTRODUCCIÓN

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones compuestas por UEN hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos individuales y organizacionales. Es por ello que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor modelo de gestión administrativa, que genere beneficios a la empresa.

Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, todas las organizaciones compuestas por UEN, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible. Es por ello, que surge la necesidad de examinar el desempeño de las UEN y detectar oportunidades de mejoras, a través de un análisis del modelo de gestión administrativa actual.

Para el análisis de gestión administrativa en UEN, es posible implementar herramientas de desarrollo empresarial, que permitan evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos

trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de un modelo de gestión adecuado para las UEN.

Con base a lo antes planteado, la intención de este trabajo, es proponer un modelo de gestión administrativa para la UEN, que permita definir en un sistema de manera apropiada, la presencia de los elementos de integración, motivación, comunicación, supervisión, liderazgo, trabajo en equipo y otros componentes que intervienen en el efectivo proceso de dirección de las UEN que conforman la empresa.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Concepto de gestión

Barreiro (2003), define: *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”* (p. 6).

En otra concepción, gestión es definida como: *“el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”* (p. 6).

2.1.1. Gestión administrativa

Reyes (2004), define: *“la administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”* u *“obtener resultados a través de otros”* (p. 17).

Alvarez (2005), en su libro *“Historias del pensamiento administrativo”* habla de Urwick, quien define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

Según el libro, *Administración, una perspectiva global*, de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick (2003), las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

2.1.2. Origen y evolución de la gestión administrativa

Alvarez (2005), comenta que la práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes,

indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

2.1.3. Administración en la antigüedad

Alvarez (2005), comenta que resulta evidente que las funciones del administrador contemporáneo tienen su antecedente en los tiempos más remoto de la historia. De ahí la problemática administrativa de los pueblos antiguos y los que se enfrentan hoy día al estado social del derecho y el mundo empresarial.

Trascendencia en Roma: aún perdura en roma su apego vocacional al derecho. La sociedad contemporánea ha heredado a ese derecho romano una extraordinaria cultura que ha influido notablemente en el contexto jurídico actual de nuestro pueblo. Se expresa sin lugar a equivoco que el lenguaje del derecho romano sea convertido en un idioma universal (Alvarez, 2005).

La administración como disciplina es relativamente nuevo la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades. Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de

Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo, por ejemplo, en Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil (Alvarez, 2005).

2.1.4. Administración en la edad media

Alvarez (2005), dice que, en el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas.

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales (Alvarez, 2005).

2.1.5. Administración en la edad moderna

Alvarez (2005), comenta sobre el inicio de esta época que, surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como comeralistas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los comeralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la revolución industrial inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

2.1.6. Administración en la edad contemporánea

Alvarez (2005), comenta que, en esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que, aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial, cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbrenth y Helton Mayo.

2.1.7. Importancia de la gestión administrativa

Franklin (2007), afirma que, la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una

administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines (Franklin, 2007).

2.1.8. Precursores de la gestión administrativa

Mercado (2004), dice que, para que la administración sea lo que es hoy día, es un hecho que existieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública recomendando:

- a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidatismo.
- c. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

Adán Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe, se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "*El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados*", considerada como una obra precursora de la administración científica (p. 17).

Woodrow Wilson hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajo entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores: "*En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden*". además, promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos (Mercado, 2004), (p. 19).

2.1.3. Modelos de gestión

Para algunos autores, la administración tiene similares definiciones, pero se podría conceptualizar con el propósito de entenderla fácilmente, enfocándose en el modelo de

gestión administrativa y permitiendo adaptarlo al modelo de gestión que se pretende proponer en el presente trabajo, como se muestra a continuación:

Para Koontz & O'Donnell (2007), el tema de la administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Para la autora Galindo (2006), *“la administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización”* (p. 126).

Según Stoner (2006), la administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Para Hurtado (2008), la gestión administrativa es la administración ejecutada, la analiza como una disciplina importante y universal que se fundamenta en desarrollar procesos para acumular conocimiento que contenga principios científicos, teorías, conceptos y otros elementos, menciona que; finalmente, depende de la capacidad y destreza de administradores o gerentes para aplicarlos en las organizaciones. El proceso de gestión administrativa comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Teniendo presente las anteriores definiciones de administración, pasaremos ahora a la definición de modelo de gestión.

Quinn (1994), hace un planteamiento amplio para poder definir lo que es un modelo de gestión, dice que la vida de muchas personas que participan en una organización,

tanto interna como externa e incluso las familias de estas personas, se ven afectadas por las acciones de quienes dirigen la organización. Debido a la auto-opinión sobre cuál debe ser la actuación de un líder, casi nunca se logra triunfar en la medida que se hubiera deseado. Para muchos líderes, una buena gestión significa operaciones controladas, bien organizadas y dirigidas bajo un liderazgo agresivo y duro. Este modelo no es del todo equivocado, pero es inadecuado ya que impide tomar conciencia de otras alternativas importantes y por consecuencia, no es tan eficaz como debe serlo.

Pragmáticamente, cada individuo tiene su propia creencia u opinión sobre qué es lo que un jefe o líder tiene que hacer. En estudios de gestión, en ocasiones, se le llama a estas creencias u opiniones, “modelos”. Existen entonces muchos tipos diferentes de modelos, algunos formalmente descritos o que son de algún modo explícitos, otros son informales. Debido a que los modelos están directamente relacionados y afectan lo que sucede dentro y fuera de las organizaciones, es necesario analizarlos a detalle (Quinn, 1994).

Para Fearman (1994), los modelos son: *“representaciones de una realidad más compleja. Un modelo de avión, por ejemplo, es una representación física de un avión real. Los modelos nos ayudan a representar, a comunicar ideas sobre, y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real”* (p. 3).

En el entorno organizacional, un modelo se representa frecuentemente como un conjunto de hipótesis, o una línea de pensamiento general en relación a algún fenómeno, para tener una visión especial de una realidad más compleja de lo que se presenta a simple vista. Aunque los modelos ayudan a ver ciertos aspectos de un fenómeno,

también pueden desviar la atención a aspectos importantes y que durante el análisis pueden quedar fuera siendo de relevancia importante el considerarlos parte del estudio.

Desafortunadamente, la mayoría de los modelos de gestión, están estrechamente relacionados con la identidad y emociones de los jefes o líderes, debido a esto, resulta muy difícil considerar, valorar y aprender otros modelos diferentes. Debido a la complejidad de las organizaciones, es necesario recurrir a más de un modelo para evaluar y hacer las adecuaciones necesarias a diversas alternativas, de esta manera se puede incrementar la gama de opciones para establecer un modelo adecuado con un alto nivel de eficacia (Fearman, 1994).

Los modelos considerados por los jefes, líderes y directivos, frecuentemente reflejan modelos adoptados por la sociedad en general, durante el siglo XX, aparecieron diversos modelos de gestión, la comprensión de estos modelos y sus orígenes permite a líderes y directivos disponer de diversas alternativas (Fearman, 1994).

Para Thompson (1994), los modelos existentes y las definiciones de gestión evolucionan constantemente, a medida en que las sociedades modifican sus valores, se modifican también las perspectivas y se crean nuevos modelos de gestión, la determinación por establecer estos modelos no radica en los escritores, académicos, investigadores, ni en los directivos que implementa estos modelos de manera eficaz, mucho menos en movimientos sociales, políticos o fuerzas técnicas de moda, los modelos nacen y se crean a partir de la interacción compleja entre todos los factores.

Martinez (2001), comenta sobre un modelo de gestión Weberiano que se compone por la unidad de mando en la cúspide, una distinción clara de quienes administran y quienes deciden, establecimiento de procedimientos formales y el control jerárquico, con

parámetros normativos que dan por sentado que los resultados y el cumplimiento de la organización serán homogéneos.

Dentro de este modelo pragmático, los directivos son los responsables de implementar las políticas organizacionales, controlar las acciones de los miembros de la organización y regular en contacto con el exterior. El rol del director en este modelo que se considera tradicional, se limita a lo que se establece previamente, separando las acciones de los resultados como lo plantea Taylor en los procesos burocráticos, el resto de los miembros de la organización realizan solo una parte de lo planeado con anticipación por instancias superiores (Tiramonti, 1995).

2.2. Unidades estratégicas de negocio

Kotler (2003), menciona que lo primero en lo que la dirección de una organización debe enfocarse es en identificar los negocios que son clave dentro de la empresa, a estos negocios pueden denominarse unidades estratégicas de negocio:

“Una unidad estratégica de negocios (UEN) es una unidad de la empresa que misión y objetivos aparte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa. Una UEN pueden ser una división de la empresa, una línea de producto dentro de una división o incluso un producto o marca individual” (p. 51).

La dirección analiza la cartera de negocio con la finalidad de determinar qué tan atractivas son sus distintas UEN que conforman la empresa y en base a este análisis, se toma la decisión de que tanto apoyo merece cada una, esto puede hacerse de manera formal o informal. La dirección hace un análisis en conjunto del negocio o productos de la empresa y en base a su criterio decide que tanto debe aportar y recibir cada UEN. Lo ideal es utilizar métodos formales de análisis de cartera para realizar este proceso (Kotler, 2003).

Frances (2006) dice que una empresa individual, cuya unidad estratégica de negocio (UEN) es única, se considera potencialmente una corporación ya que los inversionistas y dueños pueden incorporar otros negocios si es que así lo deciden. Comenta que cada UEN tiene sus propias funciones que consisten en las actividades que se deben ejecutar para agregar valor a los insumos, transformándolos en productos para penetrar en los mercados a los cuales está destinado el producto o servicio que se ofertan, las actividades que se desarrollan en cada UEN son marketing, producción, recursos humanos, suministros y finanzas.

Las UEN, se pueden considerar como una empresa individual, en conjunto, cada unidad estratégica de negocio es consideradas como el componente fundamental de las corporaciones. Considerando que cada UEN tiene sus propias funciones de marketing, producción, finanzas, recursos humanos y suministros, en el sentido económico, cada UEN debe ser una empresa factible, con identificación plena de mercado, proveedores y diferenciación de sus productos para poder afrontar a sus competidores (Figura 2.1). Para los casos en que las empresas son multinacionales, las UEN pueden estar en diferentes países, se establecen corporaciones subordinadas que a su vez están constituidas por varias UEN. Desde el punto de vista estructural de las corporaciones, se denomina al centro de mando como unidad corporativa a cada UEN se le llama división (Frances, 2006).

Las características de una UED que plantea Frances (2006), son:

- Representa un beneficio financiero.
- Tiene definidos sus propios clientes.
- Tiene identificados plenamente a sus competidores.

- Puede o no tener relación con otras UEN de la corporación.
- Desarrolla sus propias estrategias negocio con activos propios.
- Cuenta con su propia dirección de negocio.
- Puede concordar o no, con otras unidades de la estructura de la empresa.
- Pueden tener independencia como entidad jurídica.

Figura 2.1. Estrategia corporativa y competitiva.



Fuente: Hax (2006, p. 35).

Martínez y Milla (2005), comentan que una UEN se puede detallar como una sección de la empresa cuyos productos o servicios, marketing, competidores y clientes no son los mismos para el resto de las actividades de la empresa, comentan que las UEN se soportan en 3 dimensiones básicas:

- La necesidad que satisface el producto o servicio al cliente.
- La existencia de tecnología que aporte para la satisfacción del cliente.
- El segmento de mercado al cual va dirigido el producto o servicio.

Es de suma importancia tener plenamente identificado las necesidades de los clientes, así como también tener identificada a la competencia de la UEN es específico, teniendo plena identificación de estos dos factores, se pueden tomar las decisiones estratégicas adecuadas para satisfacer al segmento de mercado objetivo y con ello obtener una ventaja competitiva para la organización.

Para todo corporativo, las UEN son creadas con fines meramente estratégicos, pueden o no ser independientes de la estructura organizacional. En el siguiente esquema (Figura 2.2) se ejemplifica lo anteriormente descrito:

Figura 2.2. Unidades estratégicas de negocio y cartera de actividades



Fuente: Martínez y Milla (2005, p. 28).

La empresa: dirección y gestión de empresas (2004), establece que las organizaciones han buscado una mayor flexibilidad, para ello, han implementado en su estructura a las unidades estratégicas de negocio con un alto grado de independencia con respecto al resto de actividades de la organización. El segmentar a las empresas en partes, permite hacer un mejor análisis de su realidad para tomar decisiones con más elementos de juicio, desde luego, no se debe dejar fuera la Dirección estratégica,

considerando que las empresas al establecer sus UEN, seguirán una tendencia hacia una mayor complejidad.

Para las empresas cuyos productos están dirigidos a diferentes mercados (empresas diversificadas) o las que se dedican a variar sus actividades, el establecimiento de unidades estratégicas es el punto fundamental para llevar a cabo un análisis estratégico esencial para enunciar la estrategia empresarial. Se puede incluir una serie de términos que hagan diferencia entre segmento estratégico de la organización, pero, en definitiva, todos estos términos definen el mismo concepto de unidades estratégicas de negocio, UEN (Dirección y gestión de empresas, 2004).

Para poder definir el concepto de Unidad estratégica de negocio, las siguientes ideas contenidas en dicho concepto:

- En presas diversificadas, no existe una posición competitiva global, sino una posición competitiva de la empresa para cada actividad que desempeña.
- Cada actividad se desenvuelve en un ámbito de competencia particular y requiere competencias diferentes, por lo que las decisiones y acciones se proponen de manera distinta para cada una.
- Entre una actividad y otra, pudiera existir semejanza de algunos factores que contribuyen al éxito, con el fin de aprovechar esta correlación, es viable agrupar estas actividades, así como reducir el número de situaciones similares en la empresa, y finalmente se facilita el trabajo a los directivos.

Para la empresa: dirección y gestión de empresas (2004), la razón por la que las organizaciones opten por establecer UEN, es considerar la particularidad del mercado, las capacidades requeridas y los agentes de éxito de cada actividad de la empresa en

primer lugar y en segundo, por la probable semejanza entre estos elementos o de ciertas particularidades tanto internas como externas de estas mismas actividades. Cada UEN es entonces, un grupo de actividades o negocios semejantes desde un punto de vista estratégico para la organización, en otras palabras, se puede establecer una estrategia específica, pero a su vez, diferente a las de otras unidades de negocio, se entiende así, que cada UEN puede ser o no autónoma e independiente de las otras unidades de negocio sin dejar de lado que todas están constituidas por a una misma estrategia empresarial.

Según la empresa dirección y gestión de empresas (2004), se pueden llevar a cabo los siguientes puntos para un reconocimiento de las unidades estratégicas.

- El mercado objetivo al cual va dirigido el producto o servicio.
- La necesidad que cubre el producto o servicio.
- La tecnología con la que cuenta la empresa para satisfacer la necesidad que el mercado demanda.

En resumen, las organizaciones se segmentan o dividen en unidades estratégicas de negocio basándose en 2 criterios fundamentales:

- Las exigencias del mercado, considerando las cualidades y singularidad de la demanda, así como la conducta de la competencia, los canales de distribución y las fuerzas de venta.
- Las propiedades del producto en términos de valor agregado, diferenciación, precio, calidad, aporte tecnológico, reputación del fabricante, etc.

Se tiene que tener presente que el tamaño y número de unidades estratégicas pudiera ser una influencia considerable en su establecimiento, hay que tener en cuenta que el

tamaño de las UEN deber ser considerablemente pequeño y por ende, en un número lo suficientemente grande con la finalidad de que se puedan desarrollar estrategias debidamente dirigidas y enfocadas, pero también deben ser lo suficientemente grandes y en cantidades pequeñas para posibilitar un manejo eficiente, y que los directivos encargados de plantear las estrategias a nivel corporativo, tengan una perspectiva jerárquica efectiva y su trabajo se racionalice cuando sea posible poner en común las diversas problemáticas durante la ejecución actividades (Dirección y gestión de empresas, 2004).

Schnaars (1993), comenta que las organizaciones que optan por implantar modelos administrativos a UEN, les permite a las grandes empresas que tienen productos variados, enfrentar la competencia seccionando sus actividades como si establecieran pequeñas impresas internas e independientes. Tomando en consideración lo anteriormente descrito, las unidades estratégicas de negocios se consideran una manera de estructurar una empresa de tal forma que cada una de las unidades que la conforman, se enfoque en una línea de productos específicos, esté dirigida a un mercado bien identificado y un conocimiento pleno de la competencia. Cada UEN tiene su sistema de administración independiente de otras UEN y por consecuencia, sus propios objetivos, a cada UEN se le asignan sus propios recursos de operación, costos y beneficios por parte de la organización.

Las UEN se estructuran en base al mercado al que están dirigidos sus productos y al tipo de consumidores que los adquieren, estos dos factores son externos, cada UEN está dirigida a un mercado específico con productos claramente identificables, los productos pueden ser repartidos en diferentes UEN aunque en ocasiones se pueden compartir las mismas áreas de fabricación, finalmente son los mercados lo que más importa, no las

similitudes existentes internamente de producción. Otra forma de organizar las UEN es identificando claramente a sus competidores. Cada UEN tiene su centro de beneficios autónomo, es decir, operan con plena autonomía, cada unidad tiene su propia dirección y objetivos, mientras una unidad puede proyectar su objetivo de incremento en la participación de mercado, otra pudiera enfocar su objetivo en salir del mercado (Schnaars, 1993).

Schnaars (1993), plantea que no es difícil comprender la idea de UEN, aunque en la realidad, este concepto se torna un tanto difícil al instante de establecer todas las generalidades que incluyen la definición de UEN, manteniendo una afinidad con lo objetivo y creativo que pudiera ser la estrategia operativa, los factores mencionados en la definición de UEN pueden combinarse de manera generalizada para considerar una unidad operativa como UEN. En particular, las UEN han presentado una problemática al mantener una contabilidad autónoma o independiente de otras unidades, en términos generales, las empresas grandes con diversos productos tienen muy interrelacionadas sus actividades, a diferencia de las UEN que comparten una misma línea de producción para los productos que fue destinada, los mismos estudios de mercadeo, los mismos beneficios, entre otras funciones en común.

Kotler (2003), comenta que: *“un negocio puede definirse en termino de tres dimensiones: grupo de clientes, necesidad de los clientes, tecnología”* (p.78).

Esta definición es congruente con lo que define Levitt, en el sentido de que el establecimiento de un negocio por mercadeo es superior al establecimiento por producto, las 3 dimensiones señalan al negocio en fin de satisfacer al cliente en lugar de ser solo

un productor de bienes. Las empresas de gran tamaño están constituidas en general por negocios diversos y que necesitan de manera independiente sus propias estrategias, una UEN tiene tres características distintivas:

- Es un negocio en particular o un grupo de negocios con actividades en común que se manejan de manera autónoma con respecto al resto de actividades de la empresa.
- Tienen sus propios competidores.
- Tienen su propia dirección responsable de la planeación estratégica y de los beneficios conseguidos, esta dirección tiene pleno control de los elementos que influyen en las utilidades generadas.

Identificar cada unidad estratégica de negocios tiene el propósito de que la empresa diseñe estrategias de forma individual y de esta manera poder asignar los recursos necesarios para cada unidad de negocios, la dirección se puede valer de herramientas analíticas para este propósito y así generar las máximas utilidades, dos de los modelos más reconocidos para evaluar carteras de negocios son el Boston Consulting Group y el modelo de General electric (Kotler, 2003).

Wheelen (2007), expone a las unidades estratégicas de negocios (UEN) como una alteración a la estructura organizacional de las organizaciones, plantea que las UEN son segmentos o grupos de segmentos compuestos por divisiones autónomas de producto-mercado y que, además, la dirección de la organización le asigna responsabilidad y autoridad de sus propias áreas funcionales (Figura 2.3). Las UEN pueden tener cualquier tamaño o nivel, pero deben contar con 4 funciones principales:

- Definir misión propia y única.
- Identificación plena de la competencia.
- Estar enfocada al mercado objetivo.
- Control absoluto del desempeño empresarial.

La principal idea del establecimiento de UEN, es la de desligar las funciones o actividades en base a un plan estratégico y no por el tamaño, las propiedades de los productos o meramente un mejor control y crear cadenas horizontales que permitan que las unidades puedan tener interrelaciones y no permanecer separadas como lo era anteriormente.

Figura 2.3. Jerarquía de las estrategias



Fuente: Wheelen (2007, p. 144)

Hax (2004), expone que la inicio del proceso de la planeación estratégica existe una cuestión desafiante que las organizaciones deben plantearse, y es la de identificar plenamente en qué tipo de negocio se encuentran y en cual quieren incursionar en el futuro, la respuesta a este cuestionamiento requiere de conocimiento y pericia al estar directamente ligada a la estrategia de segmentación del negocio, para comprender este tema, se requiere hacer un análisis de cada unidad estratégica de negocios (UEN), una

UEN es un punto de planificación o unidad operativa en la cual se pueden agrupar los productos o servicios diferenciados, que son vendidos a mercados constituidos por grupos específicos de clientes, y a su vez, teniendo identificada a la competencia, se debe tener presente que la dimensión externa conformada por clientes y mercado, constituye un enfoque relacionado para el estudio de las UEN.

Cuando las organizaciones optan por el establecimiento de UEN, se fundamentan básicamente en la estrategia para posicionar a la empresa en el mercado y poder brindar una atención rápida y efectiva a la demanda que presentan los clientes y que la competencia no puede satisfacer, es entonces cuando se presenta la oportunidad de agregar un conjunto de productos a las UEN, siempre y cuando compartan a los mismos clientes y competidores. Además, cuando las organizaciones optan por dividir la empresa en unidades de negocio, se le permite a cada unidad trabajar de manera independiente y autónoma para poder ser dirigidas como entes de negocio rentables para la organización (Hax, 2004).

Abascal (2004), define una unidad estratégica de negocio (UEN) como: *“un área de negocio con un mercado externo para bienes y servicios para el cual uno puede determinar objetivos y estrategias independientes”* (p. 25).

Para poder implementar las unidades de negocios, se lleva a cabo una división de las áreas poniendo énfasis en puntos clave sobre el mercado al cual está dirigido el producto, más que en fijarse en los recursos internos que pudieran tener en común los diversos productos que elaboran, tales como, líneas de producción, maquinaria, canales de distribución, entre otros. Los puntos clave a considerar para la definición de UEN son:

- Competencia: identificación plena de los competidores.
- Precios: Cambios de los precios de todos los productos de una UEN, deben ser afectado de igual forma cuando aplique.
- Clientes: Identificación clara del mercado objetivo.
- Calidad/Estilo: Al mantener un alto índice en calidad y estilo en los productos, también se mantiene la preferencia de los clientes.
- Sustitución: En un corto plazo los productos de una UEN deberían ser sustituibles.
- Desinversión o Liquidación: Todos los productos de una UEN deben tener el atributo de ser sustentables para mantener la autonomía económicamente viable.

El término de UEN se mantiene hoy en día implementadas en las empresas ya que estas se desarrollan e implementan formalmente los procesos de planeación estratégica (Abascal, 2004).

Manso (2003), referencia la definición de unidades estratégicas de negocios UEN de la siguiente manera:

“son consideradas unidades u órganos empresariales, compuestos por uno o más productos, muy determinados, que tienen un mercado básico común muy delimitado, al frente del cual hay un gerente o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones mediante una estrategia de negocios, frente a uno o varios competidores identificables”. (p. 514).

Hay ciertas características que deben tener las empresas para ser consideradas como UEN, estas características son:

- Poseer misión y estrategia única y diferenciada.
- Plena identificación de sus competidores.
- Tipo de clientes perfectamente identificados.
- Disposición y control de las funciones propias del negocio.

Las organizaciones que han optado por seguir el modelo de UEN, identificaron que el modelo tradicional de estructura descentralizada de operación por divisiones, no funcionaba de manera eficiente, el enfoque de esa forma de trabajo estaba dirigido a la producción y no al mercado demandante, en otras palabras, se producía en grandes cantidades pretendiendo vender en masa intentando de esta manera tener una preferencia en los consumidores, sin tomar en cuenta el tipo de clientes, sacando el máximo margen de ganancia, pero esto no se lograba conseguir, las razones que toman en cuenta las organizaciones cuando se apoyan en el recurso de implementar UEN son:

- Reacción a los constantes cambios del mercado, para las organizaciones es importante estar al día y lograr una identificación y diferenciación oportuna al tema producto-mercado.
- Las organizaciones que tiene una amplia variedad de productos y que están enfocadas a producto-mercado, deben ser dirigidas de forma que cada UEN se enfoca en uno o varios producto-mercado identificados plenamente, con una estrategia de negocio específica y diferenciada de las otras UEN.
- La estrategia diseñada para cada UEN, debe ser acorde a sus propias necesidades y posibilidades competitivas, aunque siempre alineada con la visión global de la organización.
- Todas las unidades de negocio que componen la organización, son manejadas y dirigidas previéndolas de recursos, de acuerdo a como la organización lo decida y convenga para alcanzar los objetivos generales y beneficios esenciales, el

negocio debe estar diseñado y manejado para alcanzar una estrategia general empresarial.

El atributo mal entendido de las UEN como empresas autónomas e independientes, provoca que no se tenga la responsabilidad absoluta de mantener los productos posicionados en el mercado, ni ser capaces de mantener un alto liderazgo para mantener el máximo aprovechamiento de las capacidades con las que se cuenta. En ausencia de una visión organizacional, los dirigentes de las UEN tienden a invertir cada vez menos por lo que las grandes organizaciones han clasificado esta situación como un problema grave de estrategia y han buscado nuevas formas organizativas (Manso, 2003).

Coate (1983), plantea que las grandes organizaciones que tiene una gran diversidad de productos, pueden ser segmentadas en conjunto de unidades estratégicas de negocios (UEN) independientes, este planteamiento implica que las actividades realizadas por una unidad de negocio (producción, comercialización, etc.) no guardan relación alguna con las actividades desarrolladas por otras unidades que integran la cartera empresarial. No se toman en consideración los efectos sinérgicos que puedan existir en la cartera y las funciones de producción y la demanda de las unidades de negocio son consideradas de naturaleza aditiva.

Las dificultades o inconvenientes que se presentan cuando son implementadas las UEN, están relacionadas con los siguientes aspectos:

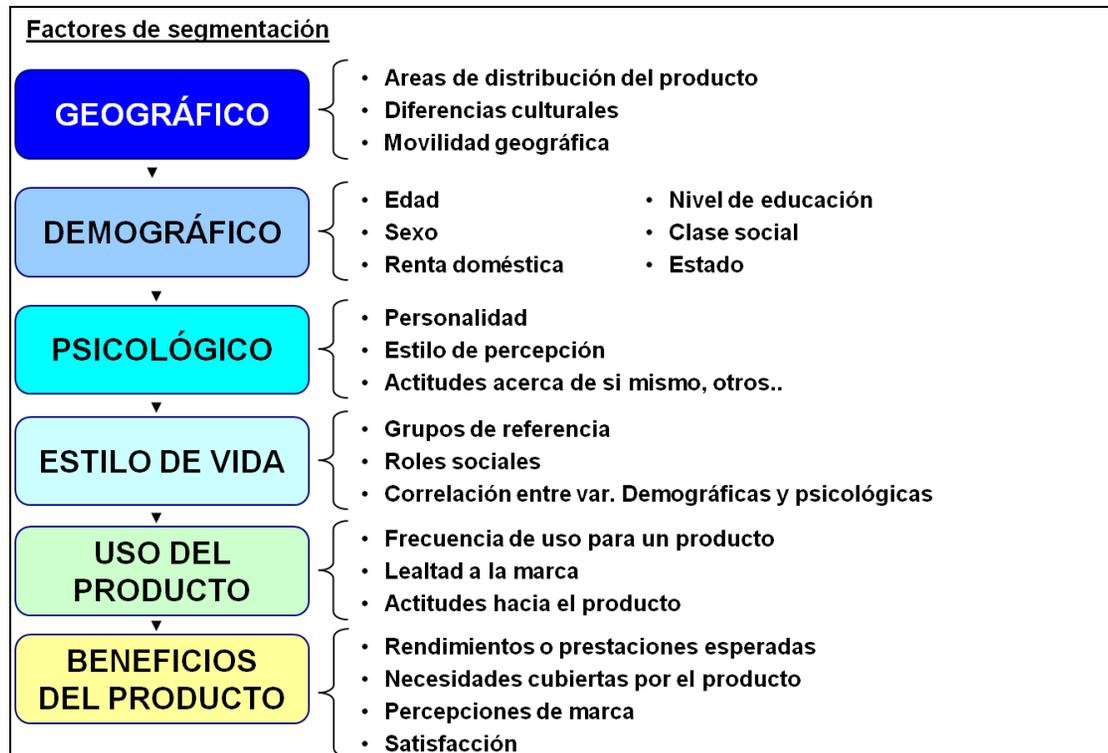
- La independencia y autonomía de las unidades estratégicas de negocio.
- Las medidas del dominio del mercado o sector.

- Los problemas relacionados con la determinación del grado de atractivo del sector.
- Las restricciones financieras y el reciclaje de liquidez.
- La consideración del riesgo en las decisiones estratégicas.
- El posicionamiento en la matriz y el grado de incertidumbre.
- La ausencia de creatividad y el impacto psicológico.
- La generación de nuevas unidades estratégicas de negocio.
- La aplicación de criterios de racionalidad.
- La validez de las estrategias.
- El control de los competidores.

Según Hax y Majluf (1993), un concepto que se ha desarrollado y que entraña muchas potencialidades para la segmentación estratégica de las organizaciones es el de unidades estratégicas de negocios. Esta constituye un modo diferente de segmentación, orientado por los mercados en que se mueven los distintos negocios de la organización. El propósito de las UEN es servir a un mercado externo, razón por la cual sus competidores y sus clientes deben ser adecuadamente definidos. Por esta misma causa, se requiere que el gerente encargado de la gestión de la unidad cuente con la autonomía necesaria para ser capaz de operar su unidad estratégica. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocio, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un estudio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Al dar espacio a la consideración de las dimensiones citadas, se produce irremediamente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideran relevantes. Al respecto es conveniente señalar que, la segmentación no tiene por qué basarse en un solo criterio, dado que puede suceder, y es muy probable que así sea, que para segmentar se tomen en cuenta diversas dimensiones. (Figura 2.4) Así, es posible que se haga una segmentación atendiendo al mismo tiempo a consideraciones funcionales, geográficas, de mercado y de producto (Hax y Majluf, 1993).

Figura 2.4 Segmentación de mercado



Fuente: R. David (2014, p. 279).

La segmentación de negocios que implica la constitución de una UEN debe tener en cuenta la sinergia que resulta de las interrelaciones potenciales entre las distintas unidades de negocios de la misma corporación.

En función de ello, conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La UEN debe organizarse a sí misma, es decir, diseñar su propia estructura.
- La UEN tiene como fin atender un mercado externo, no un mercado interno, lo que implica que la UEN debe tener un conjunto de clientes externos y no limitarse a un rol de proveedor interno.
- El responsable de la UEN debe tener la suficiente autonomía como para tomar las decisiones estratégicas fundamentales, es decir, debe poder elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.
- Cada UEN contará con un conjunto definido de competidores.
- La UEN debe convertirse en un centro de ganancias genuino, totalmente responsable de su propia rentabilidad (Del Prado, 1998).

Las UEN no están diseñadas para existir únicamente en grandes empresas, también las pequeñas organizaciones pueden definir el diseño de sus propias UEN, como modelo de gestión y desarrollo, que ha demostrado sus virtudes y que contribuye exitosamente a manejar productos y mercados diferentes. La gestión cotidiana de las UEN es como la de cualquier empresa, en la práctica se considera como “una empresa dentro otra empresa”, sus niveles de ejecución y actuación dependerán de los mercados y productos que atiende y su complejidad, de la complejidad misma del negocio y de la competencia que

enfrente, la coordinación con las otras UEN se ejerce más a nivel corporativo y estratégico que a nivel funcional.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Problema de investigación

Existen algunas organizaciones cuya estrategia corporativa es atraer empresas ya establecidas para agruparlas, estas empresas dentro de la organización son llamadas unidad estratégica de negocios (UEN), cada una de estas empresas se dedican a fabricar y comercializar productos que pueden estar o no relacionados con los productos de las empresas del mismo grupo, son dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitado, se puede considerar que son para un área especialista para esos mercados y productos.

Al frente de la organización existe un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las empresas del grupo y delinear las funciones propias del mercado al cual está orientado cada una de las UEN, implementado una estrategia, para atraer a un mercado objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables.

Se ha observado que los directivos se encuentran en la problemática de mantener un rumbo bien definido para la organización por la variedad que presenta cada una de las UEN que la componen, esto no es difícil de entender si se considera que cada una de las empresas tiene su propia razón de existir y que al no estar relacionadas entre sí, y estar dirigidas a diferentes mercados, cada una de ellas debe tener su propio modelo de gestión, pero además, deberá estar orientado a la estrategia de negocio de la organización.

Es entonces donde se presenta la problemática de establecer un modelo de gestión organizacional que permita que un directivo al mando de la organización, pueda fijar el rumbo de cada UEN de manera autónoma cumpliendo con los lineamientos establecidos

de manera general para la organización, los principales problemas a los que se enfrentan los directivos de las UEN son:

- La definición y delimitación del modelo de gestión para cada UEN
- Grado de responsabilidad y de autonomía de cada UEN

Se ha encontrado que en algunos casos la autonomía de las UEN es uno de los factores de éxito, pero, en otros, la autonomía puede provocar la pérdida de la visión global de la organización que produce un fraccionamiento del proceso de dirección estratégica, para evitarlo se requiere de una excelente comunicación y planificación conjunta de todas las UEN a nivel corporativo, esto sin duda, nos lo puede dar un modelo de gestión autónomo adecuado a este tipo de organizaciones.

El establecimiento de las UEN, constituye un elemento básico del proceso de dirección estratégica en organizaciones compuestas de empresas con diferentes actividades (que fabrican o suministran diferentes productos o servicios o que operan para diferentes mercados), se tiene entonces la necesidad de implantar un modelo de gestión autónomo en cada una de las UED que componen la organización, el modelo de gestión a nivel corporativo y de negocio ya existe, y es la razón de ser de la organización.

La justificación de este planteamiento se deriva principalmente de la variedad de entornos en los que se mueven estas empresas, así como de la propia complejidad y variedad en el interior de las mismas, lo que hace necesario, un análisis, diseño e implantación de un modelo de gestión funcional para cada UEN, por lo que para su implementación se tiene:

- Modelo de gestión básico: define, a grandes rasgos, el curso futuro de la empresa en forma global.
- Modelo de gestión para cada UEN: define como competir, y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una ventaja de posicionamiento en cada uno de los negocios.
- Modelo de gestión funcional que define como utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional de la UEN (producción, finanzas, recursos humanos, ventas, etc.) que son los protagonistas del proceso productivo.

3.2. Objetivo general

El objetivo es proponer un modelo de gestión administrativa para una de las UEN que componen la organización a partir del fortalecimiento de sus capacidades institucionales mediante el recurso de la planificación estratégica situacional. Para dar solución a la problemática que actualmente se presenta con respecto a la definición y delimitación del modelo de gestión para cada UEN, y el grado de responsabilidad y de autonomía de cada UEN.

3.3. Objetivos específicos

- Evaluar las teorías a utilizar en el desarrollo del modelo de gestión administrativa a utilizarse.
- Definir el modelo de gestión administrativa a utilizarse en las empresas compuestas por UEN.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones que arrojaría el proyecto.

3.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál sería el modelo óptimo de gestión administrativa para una UEN dentro de una organización, que resuelva la problemática sobre la definición y delimitación del modelo de gestión, y el grado de responsabilidad y de autonomía de cada UEN?
- ¿Qué beneficio genera la implementación de un adecuado modelo de gestión administrativa en una UEN?

3.5. Proposición

Un modelo óptimo para la gestión administrativa de una UEN debe centrar la atención en los elementos básicos para la excelencia de una organización que incluya Planificación, Evaluaciones y Resultados con indicadores claramente definidos que fortalezcan la estructura organizacional en sus políticas, procesos, personas y entorno exterior.

Las UEN que cuentan con un modelo de gestión administrativo bien definido y delimitado que establece claramente el grado de responsabilidad y de autonomía, son más eficaces debido a que facilitan la operación de la organización por la identificación clara de los procesos y generando mayor satisfacción en los clientes al darse cumplimiento efectivo en el servicio.

3.6. Dimensión de análisis

3.6.1. Modelos de gestión administrativa

Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución u organización; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del modelo administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El modelo de gestión administrativa hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. El modelo de gestión administrativa tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. El modelo de gestión administrativa es una de las principales virtudes de un gerente al frente de una organización debe definir de manera efectiva. Englobando a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

El diseño de una empresa debe contar con una serie de conocimientos en diversas áreas que puedan garantizar que las condiciones de existencia de la misma se podrán desarrollar en el tiempo. La más importante de todas es quizá determinar si la actividad llevada a cabo podrá ser rentable en distintos contextos propios de la economía. En este sentido, el modelo de gestión administrativa se enfocará en una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos. Implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberán llevar a cabo desde el inicio de una entidad de estas características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado. En este punto, considerar a la competencia y a la demanda para un determinado bien y servicio será fundamental, en la medida en que esta circunstancia

dará cuenta de los precios que se deberán mantener y en consecuencia los costos que se podrán afrontar.

3.6.2. Unidades estratégicas de negocios (UEN)

Para Menguzzato y Renau (1991): Una unidad estratégica de negocio es:

“un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, es decir, 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. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente” (p. 90).

(Navas y Guerra, 1996). El concepto de unidades estratégicas de negocio surge en los años setenta cuando la empresa General Electric, dada su diversificación -10 grupos con un total de 50 divisiones y 170 departamentos constituidos como centros de beneficios- define unidades de análisis diferentes de las existentes hasta ese momento para facilitar el proceso de planificación estratégica en una organización tan compleja. (p. 333).

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

1. (Duran, 1999), en un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas. (p. 2)

2. (Navas y Guerra,1996), según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de implantación de estrategias, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa. (p. 335).

4. ESTADO DEL ARTE

4.1. Oliveros Paredes, Alexander. (2009). *Presupuesto por unidad estratégica de negocios.* (Tesis de posgrado descriptiva). Politécnico Grancolombiano. Bogotá, D.C.

El documento trata sobre un análisis en organizaciones para establecer cuáles son las áreas de actividades o productos que generan mayores ingresos, con el fin de establecer estrategias que contribuyen a incrementar los resultados, una de las estrategias planteadas es la de dividir la organización en unidades estratégicas de negocios ya que de esta manera se pueden establecer estrategias independientes para cada UEN ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento, requiriendo de un planteamiento competitivo diferente.

También se comenta sobre la importancia de la delimitación de las UEN, ya que de esta manera se comprende y es fundamental a la hora de establecer las actividades y/o unidades de la empresa, que le permiten afrontar las diferentes demandas del mercado, para esto, se establece replantear la estructura organizacional con el propósito de identificar las unidades de negocio que permitan formular las mejores alternativas y estrategias para alcanzar sus objetivos.

El documento presenta los conceptos que ayudan a identificar las UEN, la importancia y el papel que juegan dentro de una organización, desarrolla la plataforma estratégica mediante definición de roles y conforma el modelo de gestión, todo esto con la finalidad de buscar que cada una de las UEN generen valor a la organización desde su propia razón de existir.

Por último, se concluye que el desarrollo del documento, sirvió como aporte a la planeación estratégica actual de la organización, a través del hallazgo de una ventaja competitiva que da el sostenimiento económico, y la rentabilidad de las actividades, servicios, programas y unidades estratégicas de negocios. Mediante el desarrollo del modelo de gestión planteado en el documento, se logrará alcanzar esta ventaja competitiva y los objetivos plantados por la organización.

El modelo de gestión planteado para las UEN, apuntan a la toma de decisiones operativas, financieras y logísticas, buscando el mejoramiento de los ingresos, reducción de gastos y la correcta administración y desarrollo de actividades, buscando que, de manera autónoma, se aumente la generación de valor para la organización.

4.2. Bastardo Espinosa, Francisco Antonio. (2010) *Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa impsa caribe, c.a.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica. Puerto Ordaz, Venezuela.

El documento expone un estudio realizado en la empresa IMPSA CARIBE, C.A. que permitió el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo, basado en la metodología del PMBOK del (PMI) Project Management Institute.

La investigación desarrollada en este trabajo, consiste en realizar la búsqueda de información y análisis de referencias bibliografías teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos basadas en la metodología del PMBOK del PMI, luego define los procesos y mecanismos de control y aseguramiento de la calidad e identificación de los recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para cada

proyecto; una vez recopilada toda la información, pasan al análisis de los cronogramas y el alcance de todos los proyectos, definen los medios o canales de distribución de la información relacionada con los proyectos dentro de la organización y se analizan los riesgos y procesos de contratación y/o subcontratación en cada proyecto; y finalmente, se define una estructura estándar para la administración y control para los proyectos en desarrollo o ejecución. }

Al finalizar el desarrollo del documento, llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El modelo de gestión propuesto, permite a la Empresa IMPSA CARIBE, C.A.:
 - a) Cuantificar la cantidad de proyectos en desarrollo o ejecución en un determinado momento.
 - b) Cuantificar el estado de avance general de un determinado proyecto.
 - c) Cuantificar el estado de avance de ingeniería de un determinado proyecto.
 - d) Cuantificar el estado de avance de aprovisionamiento de un determinado proyecto.
 - e) Cuantificar el estado de avance de fabricación de un determinado proyecto.
 - f) Cuantificar el estado de avance de montaje de un determinado proyecto.
2. El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A.
3. El modelo de gestión desarrollado, permite mejorar sistema de medición, control, evaluación y seguimiento de cada proyecto, así como poder determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.

4. La implantación o implementación del modelo de gestión desarrollado podrá contribuir a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

Por último, el documento hace una serie de recomendaciones, con la finalidad lograr una implementación eficiente del modelo de gestión propuesto para la administración y control de los proyectos en ejecución de la Empresa IMPSA CARIBE, C.A., estas recomendaciones se mencionan a continuación:

1. Implementar el modelo de gestión propuesto, el cual contribuirá a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.
2. Velar por la disponibilidad de la información requerida para alimentación del modelo de gestión de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente.
3. Realizar un análisis permanente del modelo de gestión en periodos de tiempo, para visualizar su comportamiento y las posibles desviaciones con la finalidad de tomar las decisiones necesarias y realizar los correctivos necesarios.
4. Crear un cambio de cultura liderada por los gerentes y dirigida hacia los jefes y supervisores, la cual este orientada hacia la búsqueda de la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad.

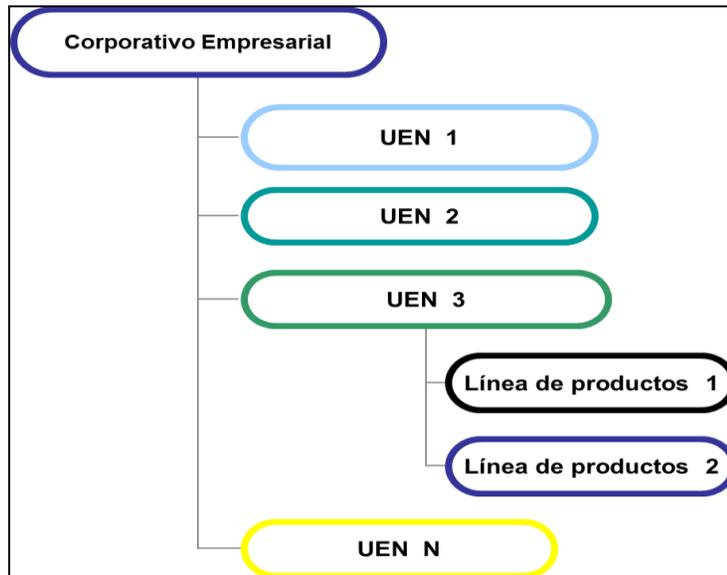
5. CASO DE ESTUDIO

5.1. Antecedentes

La historia de la empresa en cuestión, es un relato interesante que se remonta 98 años atrás hasta su joven y emprendedor fundador, un ingeniero estadounidense de nombre Arthur. Guiado por su visión, la empresa ha conseguido realizar grandes cosas y hacer importantes contribuciones al avance de la ingeniería, el desarrollo humano y el progreso. Los productos de la empresa ayudaron a Charles Lindbergh a cruzar el Océano Atlántico y a Neil Armstrong a pisar la Luna. Hoy se utiliza toda la amplitud y la profundidad de la tecnología para resolver algunos de los mayores retos de ingeniería del mundo. La empresa hace importantes contribuciones en áreas como las siguientes: desarrollo de nuevas fuentes de energía, garantía de la seguridad alimentaria, purificación del agua, ayuda a la protección del medio ambiente, avances destacados en el transporte y suministro de productos que permitan a la gente disfrutar de una vida más sana. Dentro de los seis grupos de operación de la empresa, la experiencia en ingeniería abarca tecnologías centrales de movimiento, electromecánica, hidráulica y neumática con un extenso complemento de manejo de fluidos, filtración, sellado y protección, control de clima, control de proceso y tecnologías aeroespaciales.

Con una distribución de 49 plantas de manufactura en todo el mundo y su continua expansión, la empresa llega a la ciudad de Queretaro en 2001 tomando como ventaja la atracción de empresas estadounidenses por parte de un grupo ya establecido, ofreciendo una pronta puesta en marcha bajo el nombre del grupo, pero integrándose como una unidad estratégica de negocios (Figura 5.1)

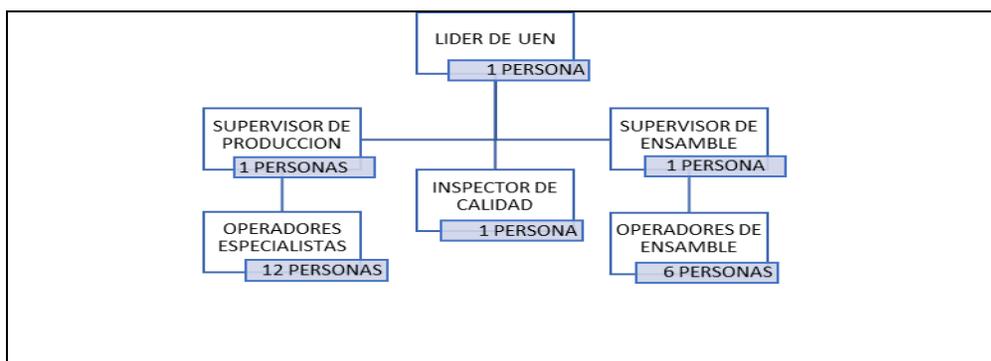
Figura 5.1. Organigrama General de grupo empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

Durante el periodo de 15 años de haberse establecido, la empresa ha mantenido un crecimiento continuo, inicio operaciones con una plantilla de 22 trabajadores administrativos y operativos (Figura 5.2)

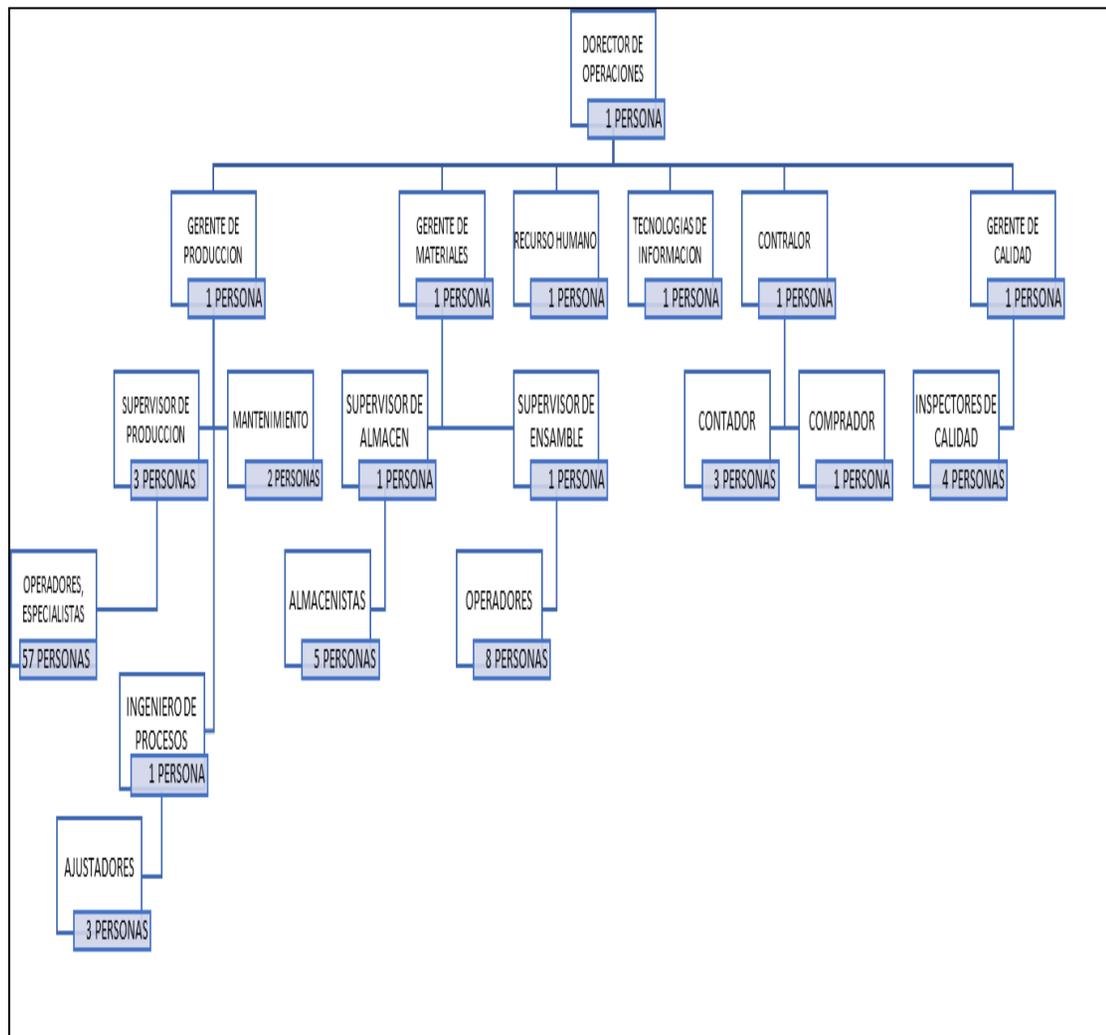
Figura 5.2. Organigrama de inicio de la UEN



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Actualmente tiene una plantilla de 96 trabajadores administrativos y operarios, esto ha traído consigo una serie de beneficios y problemáticas propias de un crecimiento no planeado y una falta de organización administrativa (Figura 5.3).

Figura 5.3. Organigrama actual de la UEN



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

5.2. Giro de la empresa

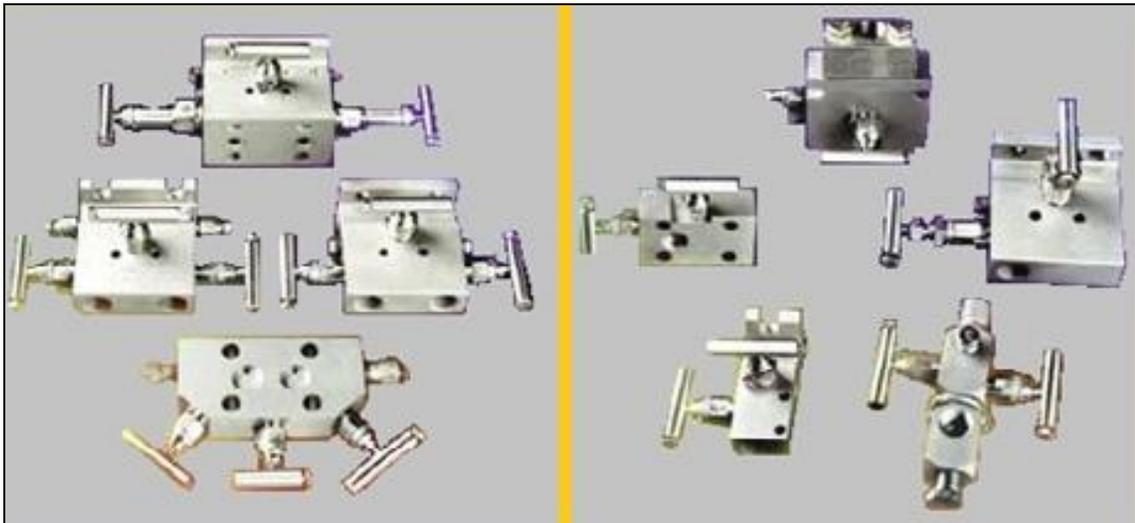
Se desenvuelve en el área metal-mecánica en la fabricación de válvulas de paso para gas y líquido, teniendo como mercado la industria del gas, energía y agroquímica (Figura 5.4 y 5.5).

Figura 5.4. Válvulas



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Figura 5.5. Manifolds

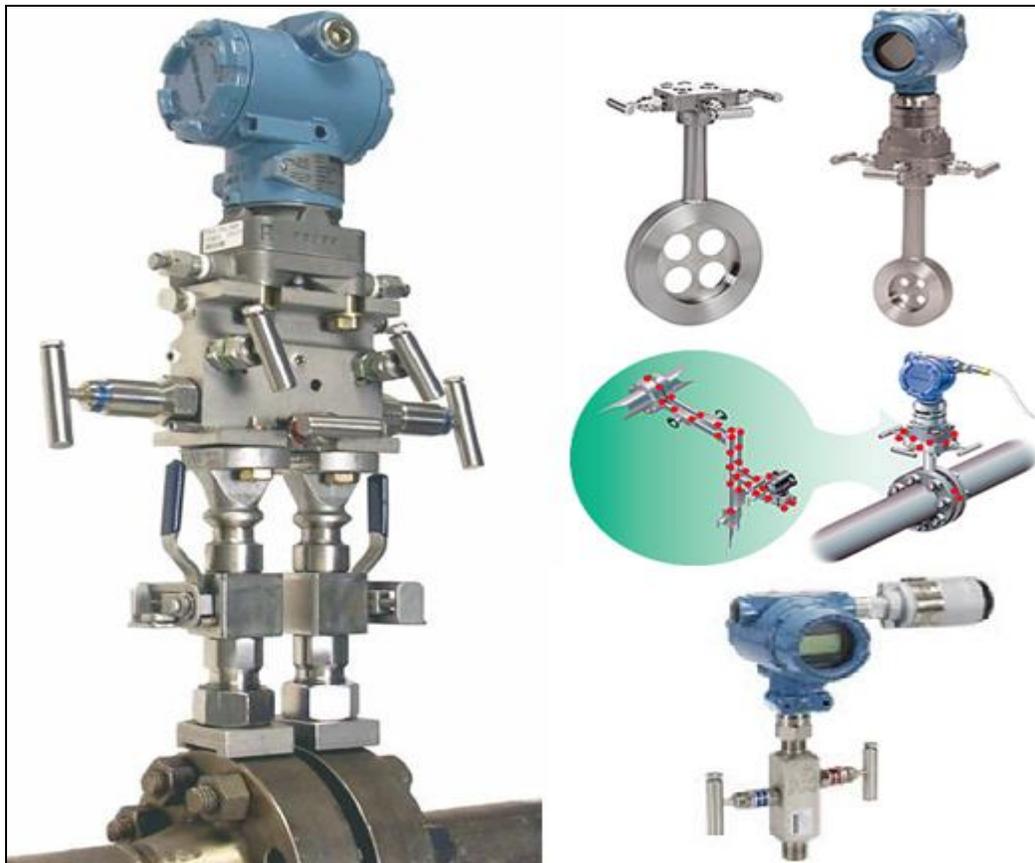


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

5.2.1. Aplicaciones

Los manifolds y válvulas están diseñados para aplicaciones de medición de fluidos de alta presión estática y nivel de líquidos, están bien equipados para usar con la mayoría de los transmisores de presión diferencial y pueden conectarse a la tubería de impulso mediante acoplamientos hembra o bridas (Figura 5.6). Todas las válvulas y manifolds son probadas hidrostáticamente a 1.5 veces la máxima presión de trabajo para asegurar un funcionamiento a prueba de fugas.

Figura 5.6. Aplicación de productos fabricados



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Los manifolds se emplean para sustituir sistemas de varias válvulas por una solución compacta y económica. Las ventajas consisten en una reducción del peso, de posibles fugas y de costes de mantenimiento, permitiendo una transición regulada entre proceso e instrumento.

5.3. Filosofía de la empresa

5.3.1. Misión

Nos sentimos orgullosos de producir válvulas y componentes de excelente calidad que superen las expectativas de nuestros clientes, generando confianza y satisfacción en la vida de las personas que están en contacto con la empresa.

Visión:

Ser la compañía número uno en movimiento y control.

5.3.2. Política

En Parker PGI, nuestro compromiso es manufacturar válvulas y componentes seguros y de alta calidad, para la industria de gas, petróleo y agrícola, mediante una mejora continua de nuestros procesos.

Figura 5.7. Sector de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

5.3.4. Política ambiental

Parker-PGI, México, reconoce su responsabilidad ambiental y se compromete a:

- Identificar y atender los aspectos ambientales derivados de sus procesos.
- Cumplir con las normas y requisitos legales que apliquen a sus procesos y productos.
- Establecer objetivos y metas ambientales orientados a la mejora continua y prevención de la contaminación.
- Para lo cual se ha establecido un sistema de administración Ambiental que integra e involucra a todo el personal de la Organización.

5.3.5. Valores

Confianza: Cuidamos los intereses de los demás como si fueran nuestros.

Compasión: Demostramos preocupación por nuestros clientes, colegas y socios.

Coraje: Vivimos según nuestras convicciones, no según nuestras circunstancias, aunque la carga sea enorme.

Justicia: Somos justos, objetivos e imparciales al servicio de todas las partes implicadas.

Sabiduría: Practicamos la resistencia frente a la adversidad y la humildad en tiempos de prosperidad.

Templanza: Practicamos el autocontrol, la moderación y la autodisciplina.

Esperanza: Nos sentimos agradecidos por la oportunidad de formar parte de un propósito mayor que nosotros mismos.

5.3.6. Cultura organizacional

Durante los últimos dos años, el cambio de cultura organizacional ha sido un asunto vital que concierne directamente al Director de operaciones, sus líderes, sus supervisores y todos los que trabajan en la UEN, para que esto se pueda dar de manera eficiente, se debe ser coherente en hacer lo que se dice ya que en muchas ocasiones los colaboradores han percibido que los acuerdos no se cumplen. Mientras la dirección no se dé cuenta que las personas son el recurso más importante con el que cuenta la empresa, difícilmente se podrán integrar a la cultura que plantea, y que daría una identidad a las personas que la conforman.

6. RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo en la empresa caso de estudio a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas realizadas a empleados y directivos de la organización y se atendió a la fenomenología que es la opinión de los entrevistados sobre el tema en cuestión, asimismo se considera una investigación de tipo transversal que significa darle el contexto a la investigación en el tiempo, el espacio y las circunstancias en las que se desarrolla.

Los resultados se presentan por indicador empírico mismos que se derivan de las variables de estudio.

6.1. Pertenencia

Los entrevistados comentan que los principales motivos por los que les gusta laborar en la organización son:

- Porque me dieron la oportunidad de trabajar. Esta cerca de donde vivo y además hay buen ambiente de trabajo, siempre aprendo algo nuevo.
- Me da la oportunidad de trabajar en lo que me gusta y de crecer profesionalmente.
- Es un buen trabajo, me da estabilidad económica y tengo la oportunidad de dirigir una empresa de renombre internacional, mi deber es mantener los estándares requeridos en lo más alto.

6.2. Identidad

Respecto a la razón de ser de la empresa, los productos que fabrican, los clientes y la competencia, los entrevistados comentaron:

- No sé cuál es la razón de ser de la empresa, hacen válvulas para la industria del petróleo, desconozco quienes son los clientes y tampoco sé si hay competencia.
- Creo que es hacer válvulas para petróleo y gas, las compran en Estados Unidos, no sé si hay otra empresa que haga lo mismo.
- La razón de ser de la empresa está definida en la misión, en esta se menciona que hacemos y también a que sector de mercado están dirigidos los productos, sé que hay empresas en Argentina y España que hacen los mismos productos que nosotros. Por estar dentro de un grupo de empresas, la misión que se difunde al personal es la del grupo, esto causa mucha confusión ya que difiere mucho de lo que realmente es la UEN.

6.3. Comunicación

Conforme a la comunicación que la empresa realiza para informar sobre cuáles son los objetivos, quiénes los plantearon, los responsables para su cumplimiento, cómo medirlos y las estrategias para alcanzarlos, los entrevistados comentaron que:

- Cada que inicia un año nos dicen cuáles van a ser los objetivos, pero no dicen porque o de donde vienen, durante todo el año nos dicen cómo vamos y que se tiene que hacer cuando andamos mal.

- Se nos informa de los objetivos y se publican para que todos los sepamos, todos somos responsables de que se cumplan haciendo bien nuestro trabajo, se miden mes con mes y los responsables hacen los ajustes y mejoras para mantenerlos o mejorarlos.
- Se le informa de los objetivos todo el personal y se publican en unas mantas para tenerlos presentes todo el año, se plantean en base a los requerimientos de nuestra planta matriz en USA, cada área de la UEN tiene ciertos objetivos como responsabilidad y los líderes de área llevan la medición publicando cada mes el status, de esta manera todo el personal sabe cómo va cada objetivo, también los líderes son quienes hacen los ajuste o cambios para alcanzarlos.

Lo que consideran los entrevistados sobre la comunicación en general es:

- Es un tema al que no se le ha dado la importancia que merece, en ocasiones solo se les informa a los jefes sobre ciertas situaciones y no se difunde a niveles más bajos. Mantenernos bien informados de la situación de la empresa puede ayudarnos a hacer mejor nuestro trabajo.
- Aún y cuando se cuenta con buenos medios para estar en comunicación constate, en ocasiones no fluye la comunicación, esto se da más por la omisión de las personas responsables en que se difunda la información, todos son muy accesibles, pero a veces se queda solo en lagunas personas.
- Tenemos varios medios que considero buenos para mantenernos comunicados, aunque a no a todos se les da un uso adecuado, también creo que, si en alguna ocasión no se da una buena comunicación, es más responsabilidad de las

personas que de los medios, la participación se da en juntas semanales, tableros, correos, buzón, etc.

6.4. Perfil del puesto

Sobre las funciones que desempeñan y el perfil del puesto que la empresa define, los entrevistados comentaron:

- Llevo a cabo funciones operativas de acuerdo a mi departamento, la descripción del puesto no sé qué diga y tampoco sé si existe, nunca nos han dicho si la hay, mis actividades las asigna mi jefe.
- Como líder de área, (Calidad, Cadena de suministros, Producción, Ingeniería) mis funciones son administrativas, tanto de recursos materiales como de recurso humano, muchas de las funciones no están descritas en la descripción de puesto.
- El papel que desempeño en la empresa es la dirección de operaciones, tengo la responsabilidad de tomar las decisiones de la empresa financieramente, tener contacto con los clientes, proveedores y con la empresa matriz en USA, internamente me reportan todos los líderes de área, la descripción del puesto es acorde a todas las funciones que desarrollo.

6.5. Empresa

Los entrevistados opinaron sobre el personal de la empresa, específicamente, si consideran que cada persona es la adecuada al puesto que desempeñan.

- Creo que hay gente capaz y gente que no lo es, pero nadie hace nada aun y cuando estas personas más que ayudar, ocasionan problemas que retrasan el trabajo o el flujo de las operaciones.
- Considero que todos son capaces, solo que algunas personas no están lo suficientemente comprometidas y otras se encuentran en su área de confort por lo que no se exigen al máximo aun cuando pueden hacer un esfuerzo más para que las cosas se hagan de mejor manera.
- Creo que las personas que laboran actualmente en la empresa, son capaces de realizar sus funciones acordes al puesto que desempeñan, la empresa ha estado creciendo y RH ha tenido que seleccionar al personal de manera más eficiente, también se ha estado capacitando al personal existente para que mejoren su trabajo.

Respecto a la percepción de si los entrevistados consideran a la empresa un buen lugar para trabajar o lo qué le falta para serlo, dijeron:

- Es una empresa con un buen ambiente de trabajo, con estabilidad y se aprende mucho, lo que falta es más oportunidad de superarse, elevar los salarios y prestaciones.
- En general, es una buena empresa, estoy ajusto con mi trabajo, lo único es la escasa oportunidad de superación, no hay promociones internas, poca motivación y creo que los salarios y prestaciones podrían ser mejores.
- Como administrador de la empresa, considero que se han conseguido muchos beneficios para los trabajadores, se está logrando un buen ambiente y cultura

organizacional, se han realizado algunas actividades de integración que permite a los trabajadores de niveles bajos, interactuar con los de niveles altos, la idea es crear confianza y compañerismo, de esta manera la gente se identifica con la empresa y se crea un vínculo de pertenencia y valoran más su trabajo, todo esto conlleva a ser un buen lugar de trabajo.

6.6. Recursos

Respecto a si los recursos que la empresa dispone son aprovechados al máximo y de manera eficiente, los entrevistados consideran que:

- No son bien aprovechados los recursos, y por eso contestemente nos limitan los presupuestos, quieren que estemos ahorrando cada vez más, eso hace que a veces no se cuente con lo necesario para hacer bien nuestro trabajo, no solo es responsabilidad de los jefes el cuidar los recursos, los trabajadores somos más responsables porque no cuidamos o utilizamos las cosas dándoles un uso adecuado.
- Hay personas que no son conscientes de que se debe aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa, pero también hay quienes los aprovechan bien y aportan ideas de mejora, creo que en este aspecto deberían hacer algo los jefes para que todos aprovecharan los recursos de mejor manera.
- Se tienen muchas áreas de oportunidad de mejora en este aspecto, pero considero que se tiene un buen control sobre el aprovechamiento de los recursos que utiliza la empresa, se tienen presupuestos asignados en función del trabajo realizado,

con esto cada área sabe cuánto presupuesto tiene asignado y es responsable de administrarlo de la mejor manera.

6.7. Crecimiento

Al cuestionar sobre si los directivos de la empresa están al pendiente del trabajo de las personas, sus evaluaciones de desempeño, capacitaciones, necesidades y expectativas personales, los entrevistados consideran que:

- Los jefes no se preocupan por las personas, están más interesados en que se cumpla con el trabajo durante el tiempo que estamos aquí, hay poca capacitación y cuando se pide un cambio de categoría, ponen muchas trabas.
- Nunca preguntan por estos temas, nos evalúan de acuerdo a los objetivos personales cada año, no hay capacitaciones a nivel de empleado, no hay crecimiento profesional, solo algunos se les apoya para que se capaciten fuera de la planta, es difícil conseguir asensos.
- Como responsable de la UEN, estoy al pendiente del trabajo de mis colaboradores, se realizan anualmente evaluaciones de desempeño y se les retribuye el cumplimiento, la parte de la capacitación solo se da a nivel operativo, considero que falta hacerlo a nivel empleado, junto con RH se ha iniciado un programa de integración donde se pretende conocer más a detalle las necesidades y expectativas de los trabajadores.

6.8. Operaciones

Respecto a si los procesos productivos son eficientes o si consideran que pueden mejorarse, los entrevistados dijeron que:

- Me parece que el flujo de producción es bueno desde recibo de materiales hasta producto terminado, hay algunas cosas que se pueden mejorar aun y cuando no está mal como se hace.
- Los procesos son buenos, sirve de mucho tener bien definidas las rutas para cada número de parte, hay algunas ordenes que les faltan operaciones y se hacen fuera de la ruta, esto es lo que falta para tener los procesos bien controlados.
- Han cambiado mucho nuestros procesos, se ha incrementado la lista de números de parte, con la incorporación de los ingenieros de procesos se ha conseguido eficientar las rutas y cada número de parte nuevo se somete al proceso de revisión para definir la mejor manera de procesarlas, falta revisar muchas de las que ya estaban hechas, pero en general considero que nuestros procesos son buenos y por supuesto que podemos mejorarlos aún más.

6.9. Mejora

A cerca de si la empresa promueve la participación en actividades de mejora de procesos, aportar ideas creativas y tomarlos en cuenta, los entrevistados consideran que:

- No tenemos mucha participación en esos aspectos, aunque se nos ha pedido dar ideas, no sé si alguien las ha aportado y se le haya escuchado o tomado en cuenta.
- Si se nos pide que aportemos ideas de mejora, pero solo quienes tienen algún problema en su trabajo, proponen como solucionarla, los ajustadores son quienes se involucran más en esto y si e visto que hacen cosas para mejorar los procesos.
- Se pide constantemente a líderes de áreas y supervisores que fomenten la participación de la gente en ¿cómo? o ¿qué hacer? para eficientar su trabajo, se han tenido buenas ideas y se han puesto en marcha, algunas otras no son factibles y se les explica a quien la propuso, porque no se realizara para no desmotivarlos. Todas las ideas se toman en cuenta.

6.10. Seguimiento

La importancia de conocer los resultados de objetivos, comentarios de clientes, proveedores y de colaboradores de la empresa, es esencial para los entrevistados debido a:

- Porque de esa manera, los jefes pueden saber si los clientes están satisfechos y si las personas que trabajan en la empresa están conformes con su trabajo.
- Es importante saber si se está cumpliendo con los objetivos, si anda algo mal, se tendrá que revisar que es lo que está fallando para corregirlo, lo más importante es que los clientes estén satisfechos y de esa manera seguiremos teniendo trabajo.
- Permiten comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador. Los comentarios de los clientes son con lo que se

evalúa si la empresa está haciendo bien las cosas, atender sus peticiones genera confianza y fidelidad hacia nuestros productos. Escuchar a las personas que laboran en la empresa también es importante, si se encuentran motivados y ajusto, seguramente seguirán haciendo bien su trabajo.

6.11. Medio ambiente

La relación de la empresa con el medio ambiente y en particular con la sociedad, es esencial en las organizaciones actuales, respecto a este tema, los entrevistados consideran que la empresa hace o debe hacer para considerarla socialmente responsable e impacte en la comunidad en general, lo siguiente:

- En este aspecto, desconozco si la empresa hace algo o no, aunque considero que debería hacerlo y comunicarnos para saber en qué contribuir con la sociedad. El cumplir los con los objetivos ambientales es algo en lo que cada trabajador podemos aportar para tener un buen ambiente en el trabajo.
- Tenemos certificaciones de industria limpia, creo que eso es en beneficio de los que trabajamos aquí y de la sociedad, el saber que pertenecemos a una empresa que no contamina, es de orgullo y hay que mostrarlo al exterior de la empresa. hay políticas y objetivos ambientales que la empresa promueve para mantener un buen ambiente interno.
- Como empresa, cumplimos con todas las leyes y reglamentos impuestos por el gobierno respecto a cuestiones económicas y ambientales, considero que esto nos hace una empresa socialmente responsable, también se fomenta la participación

del personal que labora con nosotros en cuestiones de donativos, aportaciones y apoyo en casos externos como desastres ambientales y asociaciones de beneficencia.

6.12. Administración

Los entrevistados opinaron sobre si el modelo administrativo actual de la empresa es el adecuado y funciona de manera correcta para cubrir las necesidades organizacionales lo siguiente:

- No tengo la certeza de saber cómo se encuentra la empresa a nivel administrativo, lo que se percibe es un buen ambiente de trabajo y seguramente eso es un indicativo de que se está administrando bien.
- No se nos involucra en detalles administrativos, hay información que no se nos proporciona por ser solo para los niveles altos, como responsable de área, creo estar haciendo bien lo que me corresponde administrar ya que conozco bien lo que me corresponde y normalmente no tengo quejas de mis clientes y proveedores internos.
- Considerando que el trabajo es ordenado, que se tiene una estabilidad, confianza y preferencia de los clientes, se organizan y planifican las actividades de la empresa a largo y corto plazo, se dirige a las personas de manera eficiente y se controla que todo se cumpla, entonces se puede decir que se tiene una buena administración.

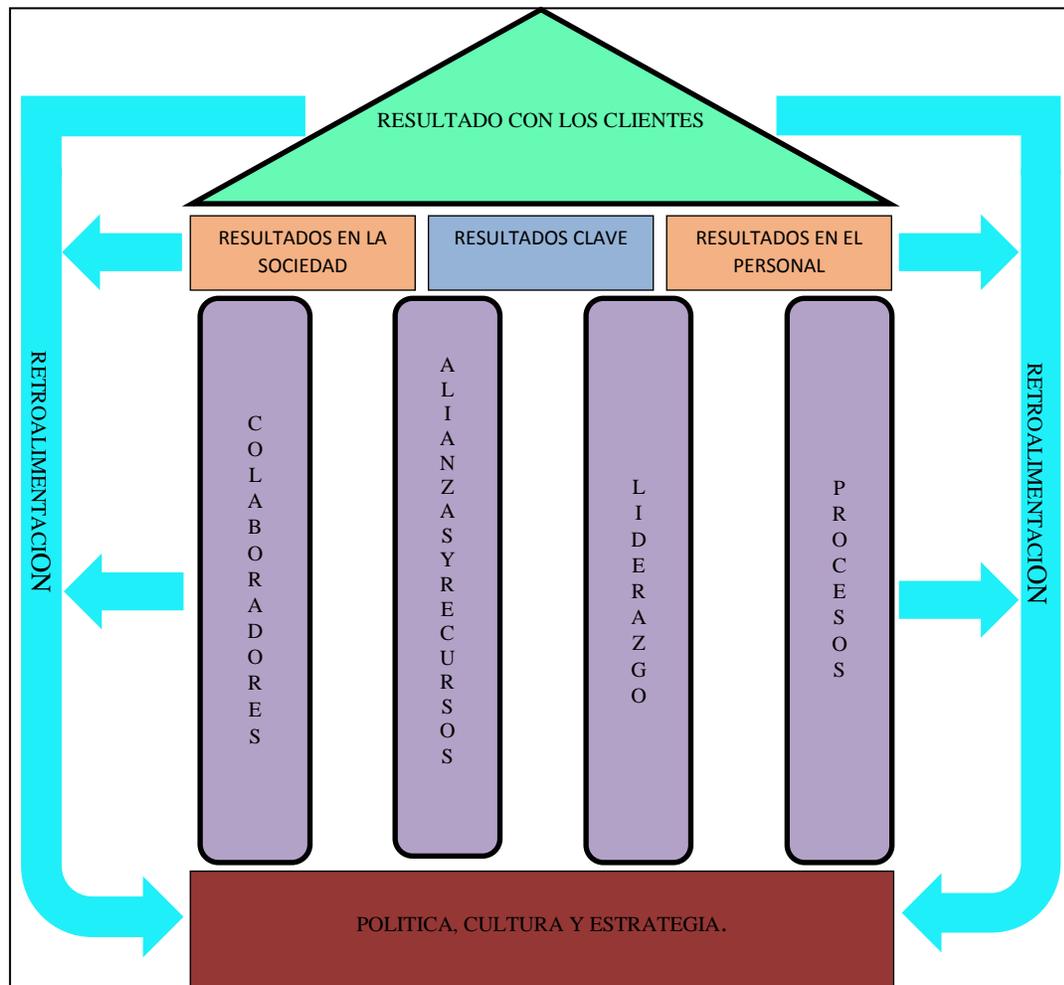
7. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA UEN

El modelo que se propone, permitirá a las organizaciones compuestas por UEN, además de afrontar sistemas de evaluación, poder eficientar su operación en todos niveles. Este modelo cuenta con la particularidad de tomar en cuenta que fuera aplicable tanto a pequeñas como a grandes empresas. Por todo ello se ha creído oportuno, desarrollar un sistema de indicadores que sirva de referente a las cuestiones que se plantean en sección de la evaluación del modelo de gestión propuesto para UEN. Este sistema de indicadores necesariamente deberá ser adaptado y complementado por cada UEN, a través de la identificación de los procesos, de los sistemas de recursos y personas, y del establecimiento de métodos individualizados de evaluación del desempeño y de la satisfacción de usuarios, tanto internos como externos a cada unidad estratégica de negocios.

El modelo sirve de punto de referencia para que las organizaciones puedan hacer un diagnóstico interno del status de su gestión, mediante la autoevaluación. Si bien la autoevaluación está pensada para toda la organización, se puede evaluar también, un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

El modelo centra la atención en los elementos que considera básicos en la excelencia de una organización. En la siguiente figura, se muestra de manera gráfica la estructura del modelo propuesto para la gestión administrativa de una UEN (Figura 7.1)

Figura 7.1. Modelo de gestión propuesto para UEN



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

- Política, cultura y estrategia. La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes,

objetivos y procesos, hasta alcanzar y mantener una cultura organizacional adecuada a su razón de ser.

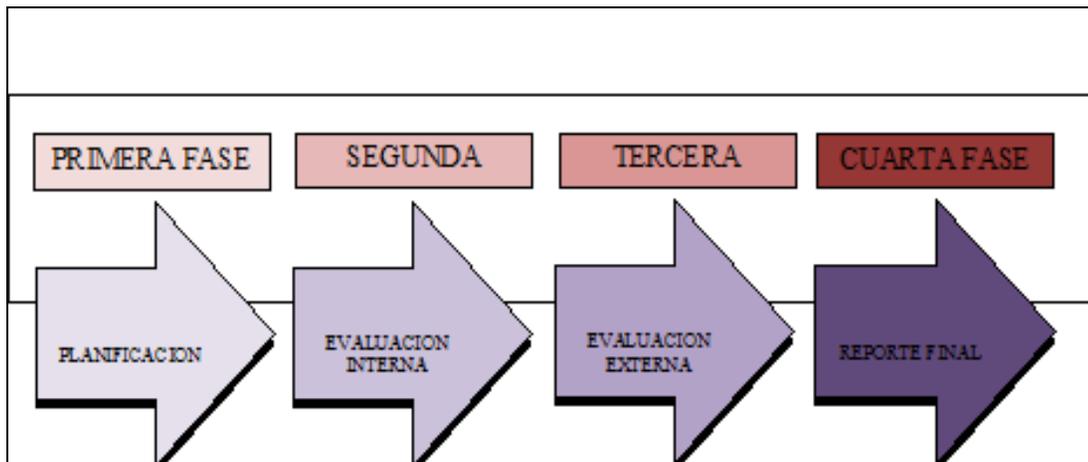
- Colaboradores. Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política, estrategia y cultura organizacional mediante una mejora constante.
- Alianzas y recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones con asociados, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
- Liderazgo. Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad.
- Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todas las partes implicadas.
- Resultados en el personal. Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recolección de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados en la sociedad. Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recolección de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados clave. Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.
- Resultados en los clientes. Grado de satisfacción de los distintos mercados o clientes, medido a través de la recolección de opiniones y por indicadores internos.

7.1. Fases del modelo de gestión propuesto

La propuesta del modelo de gestión administrativa para UEN se desarrolla en cuatro fases (Figura 7.2):

- Primera fase: (Planificación) debe ser un proceso mediante la cual no solo los altos mandos en la UEN, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, sino que también se involucra en la participación a colaboradores de todas las áreas y niveles, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la operación organizacional para prever y decidir sobre el rumbo a seguir.
- Segunda fase: (Evaluación Interna o autoevaluación) se desarrollan actividades de investigación y análisis, destinadas a averiguar el nivel de logros que está alcanzando la UEN de acuerdo con su razón de ser.
- Tercera fase: (Evaluación externa) se enfoca en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa, con el objetivo de revelar las oportunidades y las amenazas clave que confronta la UEN, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Cuarta fase: (Informe final) en la que se redactará un informe donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y llegar además a determinar los elementos que están actuando en la indicación de la menor o mayor capacidad de esos logros. De ello dependerá ratificar, modificar o sustituir las correspondientes decisiones y estrategias según sea el caso.

Figura 7.2. Proceso del modelo de gestión para UEN



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Para las fases 1, 2 y 3, se llevará a cabo una evaluación mediante un cuestionario de preguntas que permite detectar puntos fuertes y áreas de mejora en base a evidencias obtenidas a partir de información básica. Este proceso debe ser lo más participativo posible y debe hacerse de forma objetiva.

A continuación, se exponen las principales ventajas e inconvenientes:

- Fácil de usar: con una formulación básica es suficiente para empezar.
- Cuestionarios demasiado largos pueden dar lugar a un bajo índice de respuestas.
- Puede involucrar rápidamente a numerosas personas e incluso a toda la UEN.
- La presentación de resultados resulta sencilla y comprensible por todos.
- La circulación del cuestionario puede crear expectativas entre el personal de la UEN.
- Ofrece una buena introducción a la autoevaluación.
- Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no el por qué lo piensan.

- Facilita los debates de grupos entre los equipos sobre las oportunidades de mejora.
- La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas.
- Cuantifica el modelo de gestión que lleva a cabo la UEN y por tanto ver su evolución.
- No permite un examen completo de una UEN.
- No genera, de manera directa, la relación de puntos fuertes y débiles.

7.2. Método de evaluación de las fases 1, 2 y 3

La práctica de la evaluación consiste en obtener evidencias (información objetiva) de modo sistemático para informar y orientar sobre algún tipo de decisión. El sistema de evaluación organizacional propuesto, plantea atender, por una parte, a la eficacia y la eficiencia y por otra, también los procesos. Por otra parte, la evaluación en cada una de las fases abarca a la totalidad de la organización, si bien puede afrontarse, en virtud de la magnitud y volumen de cada UEN en fases sucesivas, aunque sin perder de vista que son notas distintivas de toda la organización (medios materiales y personales, funcionamiento, resultados), la implicación de todos sus agentes y la atención tanto al valor como al mérito de las acciones que lleva a cabo cada UEN.

7.3. Preguntas de entrevista

Para que la evaluación resulte más sencilla, se han establecido sólo tres posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado:

1. Sí; Se sabe con certeza que se ha tratado este tema de manera adecuada.
2. No estoy seguro; No se tiene certeza si se ha realizado o no alguna acción respecto al tema.
3. No; Se sabe con certeza que no se ha realizado ninguna acción respecto al tema.

7.4. Descripción de criterios y cuestionario de autoevaluación

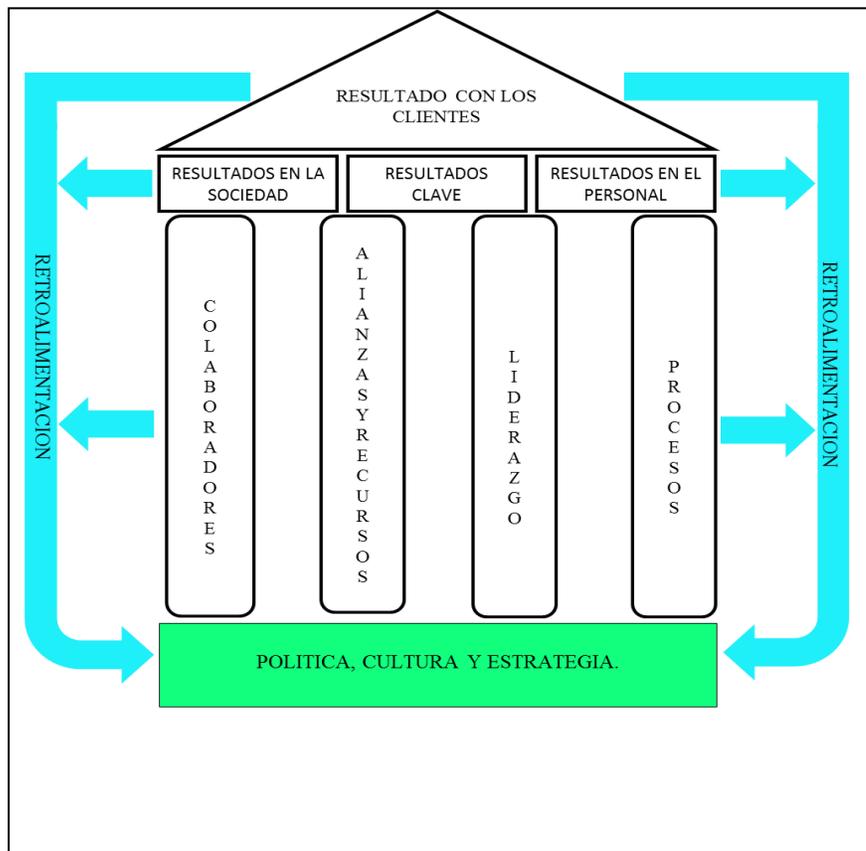
7.4.1. Primera fase.

7.4.2. Criterio 1: política, cultura y estrategia.

Se debe conocer, a través de este criterio, la misión, visión, valores y orientación estratégica de la organización o unidad y los métodos utilizados para conseguir una adecuada cultura organizacional.

Mediante este criterio se sabe cómo la organización o unidad, formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, y la convierte en planes y acciones concretos. La planificación y estrategia deberán recoger la visión, valores y la dirección estratégica. Este criterio ha de reflejar los principios de la gestión administrativa y cómo la organización o unidad alcanzará sus objetivos mediante tales principios.

Figura 7.3. Criterio 1



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

- La visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, de la organización o UEN. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

- La misión es la razón de ser de la organización o UEN, la que justifica su existencia. Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo
- Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.
- La dirección estratégica es la orientación a medio plazo de los planes de acción de la organización o UEN con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.
- La planificación son los pasos a seguir para que la organización o UEN alcance su visión (son las acciones, objetivos y actuaciones concretas a realizar). Es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.
- Cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior,

que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

1.- Preguntas para criterio de política, cultura y estrategia.

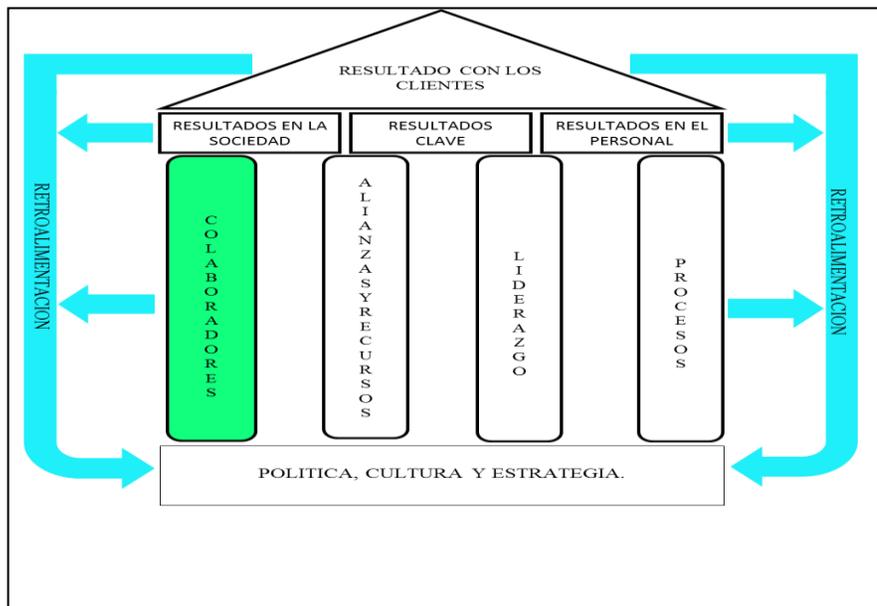
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
1.1 ¿En tu UEN, sabes cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y a dónde quiere llegar en el futuro (su visión)?			
1.2 ¿sabes si en la UEN existe una estrategia adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir?			
1.3 ¿Para definir la imagen de la UEN y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información cómo?: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas y expectativas de otros grupos de interés. • Crecimiento que han tenido otras unidades similares en otras organizaciones avanzadas. • Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo. 			
1.4 ¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la UEN y la estrategia para conseguirla se ha tenido en cuenta?: <ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones y necesidades del personal de la UEN. • Los recursos y personal disponible en la UEN. • Los resultados de indicadores internos de rendimiento de la UEN. • Las autoevaluaciones realizadas en la UEN? 			
1.5 ¿Se han definido en la UEN los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?			
1.6 ¿La visión y objetivos planteados en la UEN son coherentes con los de la organización?			
1.7 ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la UEN?			
1.8 ¿La estrategia y objetivos planificados en la UEN se revisan periódicamente?			
1.9 ¿En la UEN se definen objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?			
1.10 ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo la UEN hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?			
1.11 ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?			

7.4.3. Segunda fase.

7.4.4. Criterio 2: Colaboradores.

A través de este criterio se examina como la empresa o UEN, aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicio. Por personal se entiende a las personas que prestan servicios en la empresa o unidad.

Figura 7.4. Criterio 2



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

En este criterio se tendrá en cuenta cómo la empresa o UEN se preocupa por sus colaboradores y cómo los gestiona, dentro del margen de decisión que posea en cada caso, de acuerdo con el marco establecido por el departamento de talento humano. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos,

experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

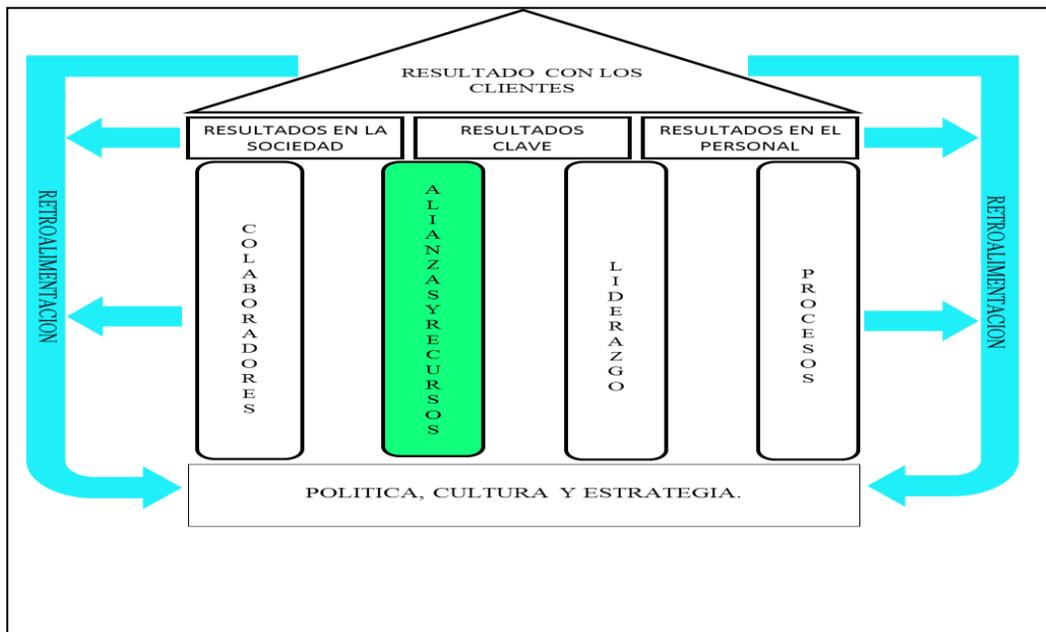
2.- Preguntas para criterio de colaboradores.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
2.1 ¿Se identifica de manera sistemática en la UEN, aquellas capacidades del personal (competencias, conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la UEN?			
2.2 ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión de la UEN, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?			
2.3 ¿Se imparte capacitación eficiente de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeña cada persona dentro de la UEN?			
2.4 ¿Se evalúa el impacto que la capacitación ha tenido en la mejora de la formación de las personas en el desarrollo de su trabajo?			
2.5 ¿La UEN promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?			
2.6 ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la UEN, y se definen, acuerdan y proponen a la gerencia, acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?			
2.7 ¿El responsable de la UEN traslada a los servicios competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de recursos humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?			
2.8 ¿Existen en la UEN canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, recolección y seguimiento a sugerencias, retroalimentación, etc.) que garanticen el diálogo dentro de la UEN y con otras unidades?			
2.9 ¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la UEN y con otras unidades?			
2.10 ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la UEN, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?			
2.11 ¿Fomenta la UEN la concientización e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?			

7.4.5. Criterio 3: Alianzas y recursos.

Este criterio describe cómo gestiona cada organización o UEN sus recursos de manera eficaz (para lograr sus objetivos) y eficiente (al menor coste posible). Las unidades y organizaciones administrativas están sujetas a una regulación específica en materia de recursos, que establece una serie de limitaciones y requisitos especiales para la gestión de los recursos materiales que hace que las unidades tengan una capacidad para su utilización diferente a la que tienen las organizaciones.

Figura 7.5. Criterio 3



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

En la autoevaluación se debe medir cómo cada organización o unidad utiliza los recursos, dentro de los límites específicos establecidos por la organización, para el cumplimiento de su planificación y estrategia. La organización debe describir todas las particularidades y limitaciones que tiene para el uso de los recursos. Además, se debe

estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical.

3.- Preguntas para criterio de alianzas y recursos

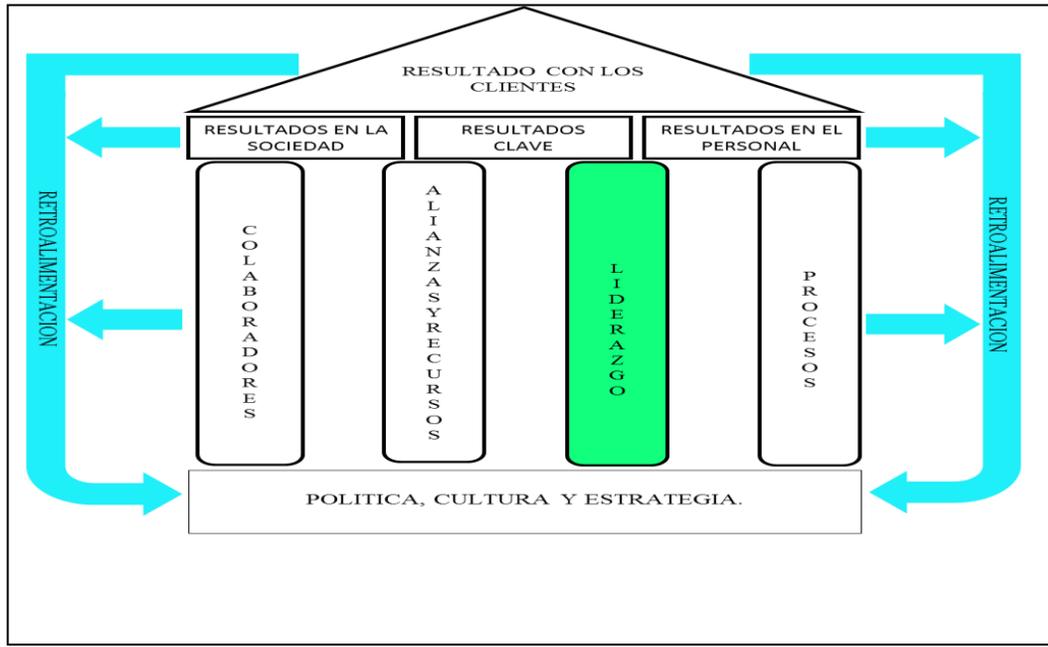
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
3.1 ¿Se ha elaborado el presupuesto de la UEN de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?			
3.2 ¿Se lleva un buen control en las compras e inversiones en la UEN, y son coherentes con los objetivos definidos?			
3.3 ¿La información que genera la Unidad está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?			
3.4 ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?			
3.5 ¿Se prepara en la UEN la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras Unidades involucradas?			
3.6 ¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?			
3.7 ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?			
3.8 ¿Identifica la UEN los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?			
3.9 ¿Se elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres periódicamente?			
3.10 ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?			
3.11 ¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?			
3.12 ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones de la UEN permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes?			
3.13 ¿Se tiene en cuenta el impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, etc., de la UEN en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc.?			
3.14 ¿Promueve la UEN uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?			
3.15 ¿Se establecen en la UEN, relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras unidades internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?			

7.4.6. Criterio 4: Liderazgo

En este criterio se describe cómo los directivos y responsables de UEN, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión administrativa. El impulso de los responsables políticos, los directivos y líderes de las

organizaciones ha de guiar a las unidades administrativas para lograr una gestión organizacional mediante la mejora continua.

Figura 7.6. Criterio 4



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Los líderes que gestionan cualquier unidad deben demostrar que conocen claramente a sus clientes y sus necesidades específicas. También deben tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional, dentro del proceso administrativo de la organización.

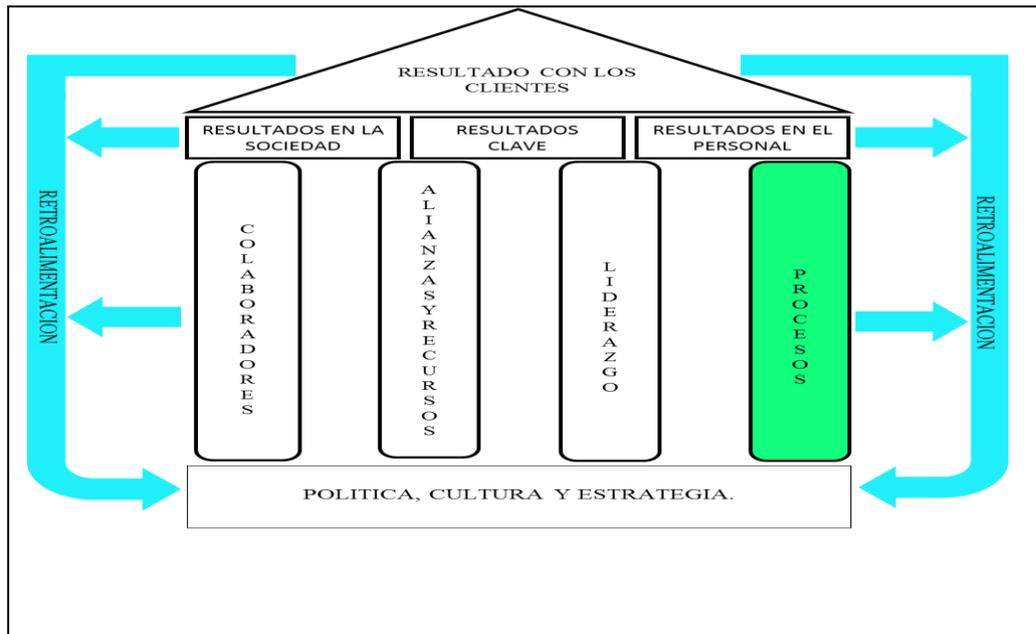
4.- Pregunta para criterio de liderazgo.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
4.1 ¿Los responsables de la UEN dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la Unidad?			
4.2 ¿Los responsables de la UEN están implicados y muestran compromiso con fomentar la cultura de la organización?			
4.3. ¿Los responsables de la UEN fomentan la formación del personal y actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo, informan a los servicios competentes sobre esos requisitos con el fin de incorporarlos en las relaciones de puestos de trabajo y en el plan de formación?			
4.4 ¿Los responsables de la UEN son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?			
4.5 ¿Los responsables de la UEN realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?			
4.6 ¿Los responsables de la UEN fomentan la gestión basada en objetivos de mejora: • Definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa • Asignando responsables • Estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la unidad?			
4.7. ¿Los responsables de la UEN definen prioridades en el trabajo?			
4.8 ¿Los responsables de la UEN evalúan los resultados obtenidos, relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?			
4.9 ¿Los responsables de la UEN mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clientes y proveedores (tanto internos como externos), a otras Unidades y organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?			
4.10 ¿Los responsables de la UEN fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alientan la participación en la mejora de procesos con otras Unidades?			
4.11 ¿Los responsables de la UEN conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?			
4.12 ¿Los responsables de la UEN participan activamente en la promoción y difusión de la cultura organizacional?			

7.4.7. Criterio 5: Procesos

Con este criterio se evalúa cómo la unidad identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. Por proceso se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor. Ha de prestarse una especial atención a los procesos críticos claves, tanto administrativos como productivos.

Figura 7.7. Criterio 5



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que éstos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización o UEN. Los procesos deben estar soportados por una estructura organizacional para mostrar sus cargos, relaciones, mecanismos de control y coordinación, así como autoridad y responsabilidad para poner en práctica sus niveles. Es aquí donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias para lograr un alto nivel de desempeño en el interior y exterior de la organización

5.- Preguntas para criterio de procesos.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
5.1 ¿La UEN tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte para cada uno de ellos?			
5.2 ¿La UEN tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?			
5.3 ¿La UEN utiliza el enfoque de cliente interno en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras unidades y tiene en cuenta sus necesidades?			
5.4 ¿La UED tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?			
5.5 ¿La UEN tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos?			
5.6 ¿La UEN define para los procesos, indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en su caso, otros grupos de interés?			
5.7 ¿Compara la UEN sus procesos con los de otras Unidades que destaquen por sus logros?			
5.8 ¿La UEN analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio o producto?			
5.9 ¿La UEN revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?			
5.10 ¿La UEN estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?			
5.11 ¿La UEN fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?			
5.12 ¿La UEN dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?			
5.13 ¿La UEN informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?			
5.14. ¿La UEN forma al personal antes de aplicar los cambios?			
5.15 ¿Existe o se está preparando en la Unidad un sistema de o certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?			

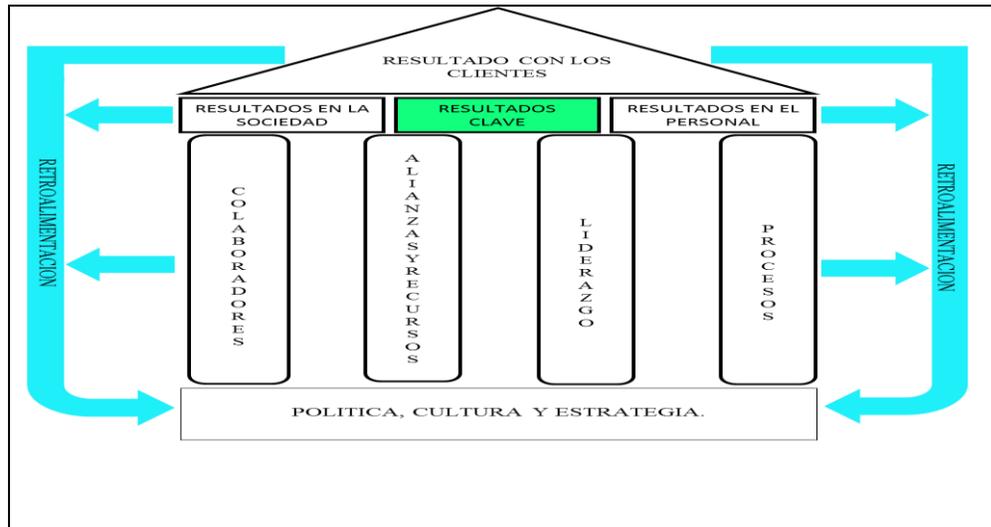
7.4.8. Tercera fase.

7.4.9. Criterio 6: Resultados clave

Este criterio pretende dar a conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e interesados de cada UEN. En este apartado hay que situar todo lo que se considere logros importantes para la unidad a corto, medio y largo plazo, ya sean de

carácter económico o no. La medición de los resultados ha de efectuarse de acuerdo con la planificación y la estrategia, y con los procesos críticos analizados. Las distintas unidades pueden tener resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios.

Figura 7.8. Criterio 6



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

El área de resultado clave otorga la facultad al administrador de la empresa para gestionar la implementación de los procesos. La empresa no puede implementar adecuadamente todos los procesos, pero se puede empezar por los que generan los mejores resultados para afianzar estos y que el negocio obtenga los resultados esperados. Esta área de resultado clave, también será influyente en las utilidades, puesto que va a tratar de asegurar que estos se incrementen direccionando, mediante objetivos y resultados, las actividades a realizar.

El área de resultado clave contiene una serie de actividades y procedimientos esenciales para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. El área de resultado

clave, también abarca toda área de la empresa en la que los resultados son satisfactorios y en los cuales el administrador debe poner mayor inversión para ser eficiente en los procesos y afianzar esos resultados.

En conclusión, el área de resultado clave va a ser la principal área a la que deben llegar las inversiones de implementación y la que no debe de tener ningún descuido por parte de la administración. Esta área genera resultados y es la más importante en la empresa, por esto se debe de resguardar para obtener los ingresos máximos posibles en el mercado.

6.- Preguntas para criterio de resultados clave.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
6.1 ¿La UEN, mide la eficacia (cumplimiento de objetivos y estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?			
6.2 ¿La UEN, mide la eficacia y eficiencia analizando tanto información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de tramitaciones u otros similares?			
6.3 ¿La UEN, mide de forma continua el cumplimiento de los objetivos fijados?			
6.4 ¿Se comparan las mediciones de la UEN con la de otras unidades del grupo y de otras organizaciones y se plantean nuevos objetivos de mejora?			

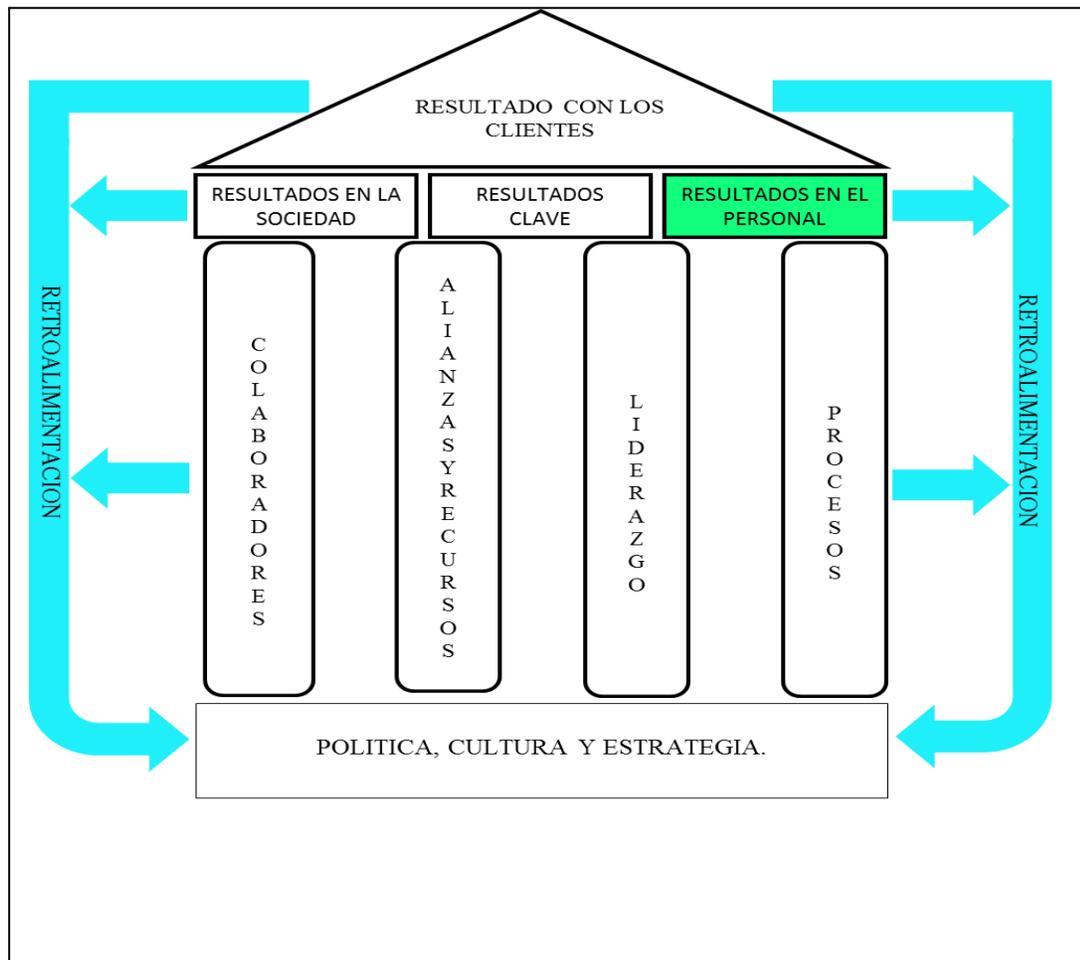
7.4.10. Criterio 7: Resultados en las personas

A través de este criterio se examina qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal. Por personal, se entiende las personas que prestan servicios en la organización o UEN, cualquiera que sea su vinculación laboral. Este criterio ha de relacionarse con el criterio de “Colaboradores”. Al igual que en este último criterio, la

autoevaluación ha de dejar el margen las áreas o aspectos donde no posee autonomía y centrarse en las áreas donde goza de mayor libertad.

La satisfacción en las personas es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en genera. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Figura 7.9. Criterio 7



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

La gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

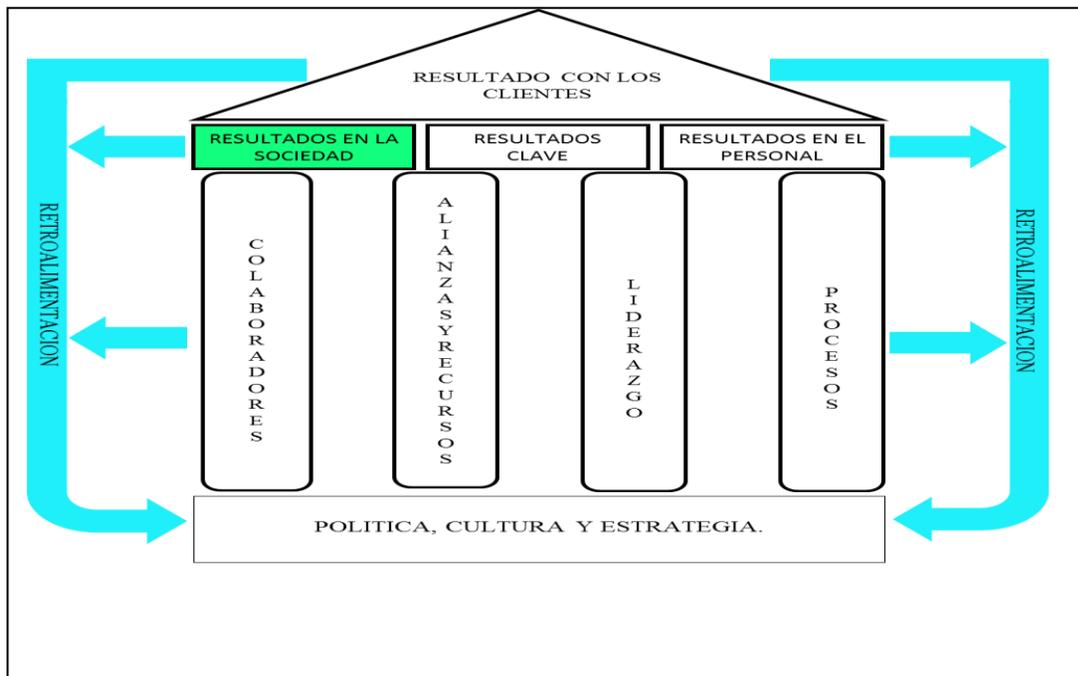
7.- Preguntas para criterio de resultados en las personas.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
7.1 ¿Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recolección de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la UEN tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución, etc.?			
7.2 ¿Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal de la UEN como la referida a: ausentismo del personal, quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora, etc.?			
7.3 ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal de la UEN?			
7.4 ¿Se compara el grado de satisfacción del personal de la UEN con el de otras Unidades del grupo y de otras organizaciones?			
7.5 ¿Se trasladan a los órganos centrales competentes, los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos de la organización?			

7.4.11. Criterio 8: Resultados en la sociedad

Este criterio describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales, y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la empresa. Se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realiza la organización o UEN que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones.

Figura 7.10. Criterio 8



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Las organizaciones reciben mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también estrechamente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o

aplazamiento de las otras. Así pues, una adecuada concepción de los que es una empresa exige ampliar el concepto de la misma para incluir en él los aspectos que se encuentran más allá del legítimo fin económico. Las empresas han comenzado a adoptar la responsabilidad social no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (llamados en conjunto stakeholders); sino también como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

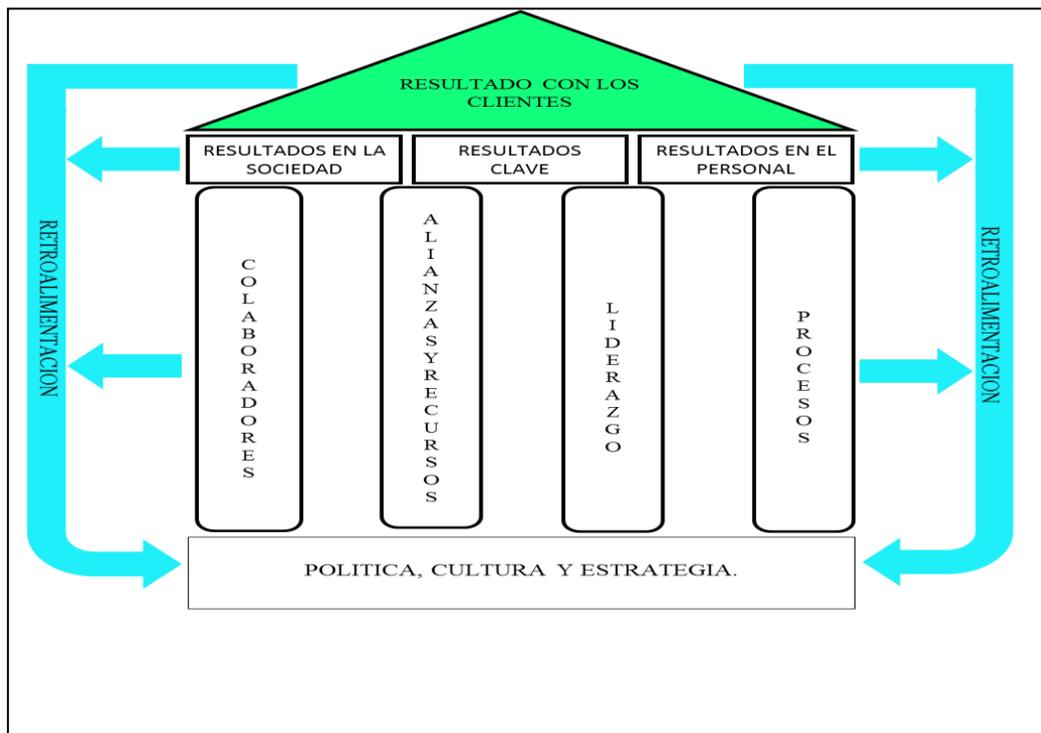
8.- Preguntas para criterio de resultados en la sociedad.

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
8.1 ¿Conoce, comprende y tiene en cuenta la UEN, todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés?			
8.2 ¿Conoce y analiza la UEN el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como:			
• Difusión de información relevante para la comunidad o grupos de interés (a través de páginas web u otros métodos)			
• Mejora de la calidad de vida del entorno			
• Colaboración con otras organizaciones (humanitarias, no gubernamentales)			
• Impacto en la educación, formación, nivel cultural			
• Impacto en los niveles de empleo			
• Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento			
• Utilización de energías alternativas y no contaminantes			
• Conservación de energía			
• Utilización de materiales reciclables			
• Reducción y eliminación de residuos?			
8.3 ¿Utiliza la UEN algún sistema de recolección de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión, por parte de la comunidad, tales como:			
• Reconocimientos recibidos			
• Número de empleos creados			
• Información relevante difundida			

7.4.12. Criterio 9: Resultados en los clientes.

En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los clientes de la organización o UEN. Por cliente se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza. Los usuarios de los servicios son los clientes directos. No obstante, los ciudadanos, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos.

Figura 7.11. Criterio 9



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Aquí no se evalúan los logros de la organización o UEN, que han de considerarse como sus resultados, sino exclusivamente los relativos a la satisfacción del cliente. Cabe destacar, que la satisfacción del cliente es el resultado directo entre la comparación del rendimiento percibido en el producto o servicio con las expectativas que presenta.

9.- Preguntas para criterio de resultados en los clientes

	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
9.1 ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con la UEN y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recolección de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la unidad para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal, etc.?			
9.2 ¿La UEN, lleva a cabo un control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como:			
• Número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios			
• Felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio			
• Número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas			
• Número de acciones correctivas derivadas de las mismas			
• Número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas			
9.3 ¿La UEN establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias?			
9.4 ¿La UEN se compara con otras unidades del grupo o de otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?			
9.5 ¿En la UEN existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares, códigos, etc.) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos, garantías, etc.?			
9.6 ¿Se comparan los indicadores con los de otras unidades del grupo o de otras organizaciones?			

7.4.13. Cuarta fase.

7.4.14. Informe final de evaluación del modelo de gestión.

Este informe final es una síntesis de la valoración de las diversas dimensiones del modelo de gestión, una relación de los principales puntos fuertes y puntos débiles y, como elemento fundamental del documento, la explicitación y priorización de las acciones a emprender con el fin de consolidar los puntos fuertes y conseguir resolver o mejorar los puntos débiles. La evaluación de la organización tiene dos objetivos fundamentales: la rendición de cuentas y la mejora. Este último, que podemos considerar prioritario, requiere que el servicio formule y ejecute acciones concretas encaminadas a mejorar la gestión administrativa de la organización.

Un proceso de evaluación no puede quedarse en el simple diagnóstico de una situación (identificar qué está bien o qué está mal), sino completarlo con propuestas de solución que en el marco del modelo de gestión organizacional evaluado permitan una mejora de la situación actual. La utilidad de un proceso de evaluación se concentra precisamente en la citada mejora. Dicha mejora se basa en las decisiones o medidas que, fundamentadas en los resultados y el análisis de la evaluación, resuelvan los aspectos negativos y fortalezcan los positivos.

Una evaluación sin propuestas o toma de decisiones puede fácilmente convertirse en un ejercicio burocrático y estéril. El esfuerzo y dedicación, que un proceso de este tipo supone, sólo puede justificarse en la medida que tenga un impacto directo sobre la realidad de cómo está siendo dirigida una organización. El término estratégico se refiere a que estas acciones se plantean como medidas necesarias para alcanzar una determinada situación a corto y medio plazo.

8. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA UTILIZANDO MODELO PROPUESTO

Se realizó una evaluación de la organización utilizando el modelo propuesto para determinar su aplicabilidad y la situación actual de la empresa.

Todos los criterios tienen la misma importancia, al igual que todas las preguntas tienen la misma relevancia en el cómputo global.

Cómo llenar las tablas por criterios.

1. Anotar el número de personas evaluadas y número de preguntas de las que se compone cada criterio.
2. En “Total de respuestas”; anotar el resultado de multiplicar el número de personas por número de preguntas.
3. En valor por criterio anotar el resultado de dividir el 100% entre número de criterios, el modelo propuesto se compone de 9 criterios.
4. Sumar el número de preguntas marcadas con Si, con No estoy seguro, con No. Anotarlo en No. De preguntas de cada tabla según el criterio que corresponde.
5. Multiplicar el conteo de cada respuesta por 100 y el resultado, dividirlo entre el número de preguntas del criterio correspondiente, anotarlo en % correspondiente.
6. El porcentaje de logro de cada criterio, es igual al porcentaje obtenido en las respuestas de SI, ya que se considera que solo quienes respondan en esa sección, son quienes conocen el funcionamiento de la organización o UEN.

8.1. Tablas por criterios

Se encuestó a las 45 personas de la UEN estudio de caso, para evaluar el modelo de gestión actual aplicando el cuestionario del modelo de gestión propuesto para UEN.

CRITERIO 1: POLÍTICA, CULTURA Y ESTRATEGIA			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	11	495	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	234	152	109
% correspondiente.	47.27	30.71	22.02
% logrado	47.27		

CRITERIO 2: COLABORADORES			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	11	495	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	158	133	204
% correspondiente.	31.92	26.87	41.21
% logrado	31.92		

CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	15	675	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	258	282	135
% correspondiente.	38.22	41.78	20.00
% logrado	38.22		

CRITERIO 4: LIDERAZGO			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	12	540	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	211	193	136
% correspondiente.	39.07	35.74	25.19
% logrado	39.07		

CRITERIO 5: PROCESOS			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	15	675	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	301	218	156
% correspondiente.	44.59	32.30	23.11
% logrado	44.59		

CRITERIO 6: RESULTADOS CLAVE			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	4	180	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	76	88	16
% correspondiente.	42.22	48.89	8.89
% logrado	42.22		

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	5	225	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	48	84	93
% correspondiente.	21.33	37.33	41.33
% logrado	21.33		

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	16	720	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	278	307	135
% correspondiente.	38.61	42.64	18.75
% logrado	38.61		

CRITERIO 9: RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
PERSONAS EVALUADAS	# PREGUNTAS	TOTAL, RESPUESTAS	VALOR x C.
45	11	495	11.11%
	SI	NO ESTOY SEGURO	NO
Nº de respuestas	220	209	66
% correspondiente.	44.44	42.22	13.33
% logrado	44.44		

8.2. Resultado Total

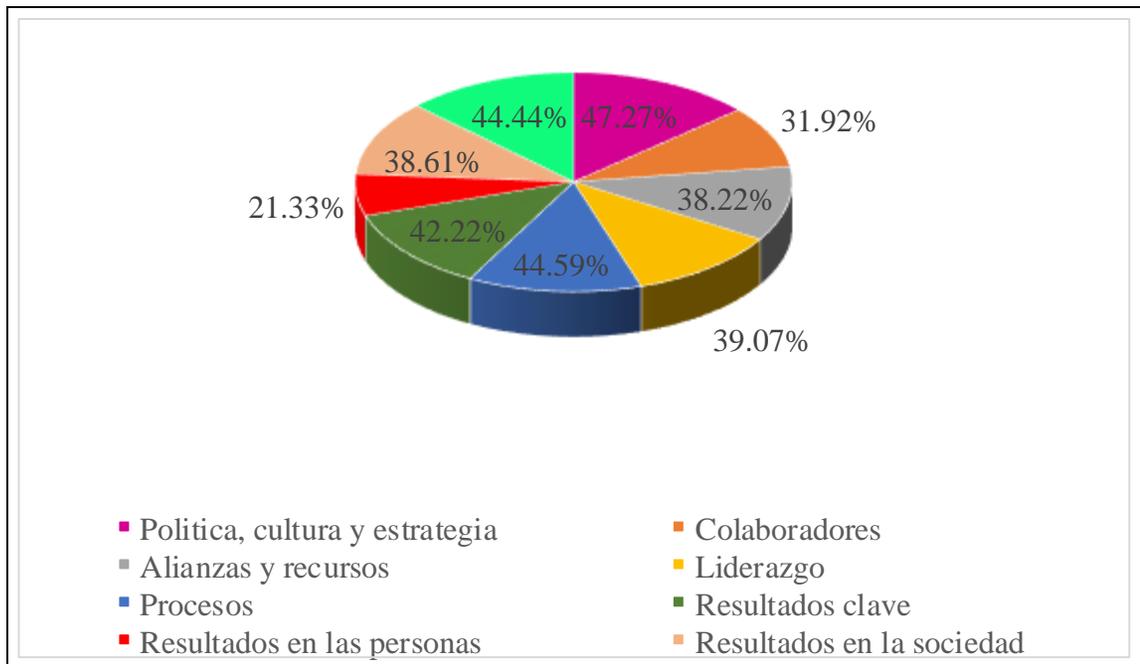
1. En la tabla denominada “Resultado total de la UEN” se trasladó el “% logrado” de cada uno de los criterios.
2. Cada criterio tiene un valor de 11.11, en la columna de “% total” se anotó el resultado de multiplicar el % logrado por el valor 11.11, dividido entre 100.
3. Se sumó la columna de “% Total” y se colocó el resultado en el cuadro “% logrado por la UEN”. Este es el porcentaje logrado por la organización o UEN, en términos globales, de su camino hacia conocer el estado actual del modelo de gestión.

8.2.1. Resultado logrado por la organización o UEN

RESUMEN TOTAL DE LA UEN	VALOR	% LOGRADO	% TOTAL	% LOGRADO DE LA UEN
Política, cultura y estrategia	11.11	47.27	5.25	38.63
Colaboradores	11.11	31.92	3.55	
Alianzas y recursos	11.11	38.22	4.25	
Liderazgo	11.11	39.07	4.34	
Procesos	11.11	44.59	4.95	
Resultados clave	11.11	42.22	4.69	
Resultados en las personas	11.11	21.33	2.37	
Resultados en la sociedad	11.11	38.61	4.29	
Resultados en los clientes	11.11	44.44	4.94	

El siguiente esquema (Figura 8.1) muestra de manera gráfica, como se encuentra cada uno de los criterios del modelo de gestión propuesto en la UEN evaluada.

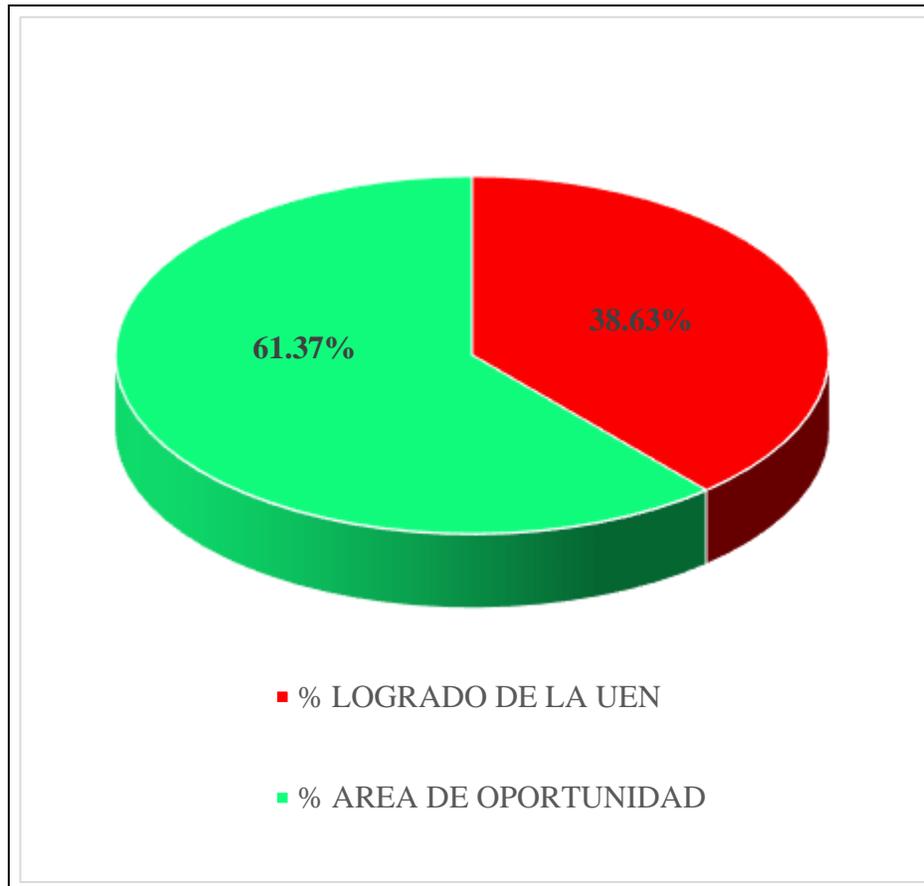
Figura 8.1. % Logrado por criterio en la UEN



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de encuesta realizada a la empresa.

A continuación, se muestra de manera gráfica (Figura 8.2) el porcentaje de logro general que tiene la UEN caso de estudio, haciendo una evaluación con el modelo de gestión propuesto.

Figura 8.2. Logro del modelo de gestión en la UEN



Fuente: Elaboración basada en información de encuesta realizada a la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Se ha realizado un estudio de caso para conocer el modelo de gestión administrativa de una UEN. Para desarrollar este estudio se ha propuesto un modelo de gestión que servirá de referencia para analizar las categorías involucradas durante el proceso administrativo de una UEN que incluyen la definición de la lógica de valor y sus beneficios estratégicos, su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y los mecanismos de gestión que involucran variables de administración, operación y mercadeo.

Simultáneamente, se ha desarrollado un proceso de diagnóstico que permite indagar de manera estructurada y secuencial por las distintas categorías contempladas en el modelo de referencia. Se tiene entonces que, si bien la empresa ha identificado acertadamente los determinantes internos y externos que justifican la existencia de una línea de negocio a través de una UEN, así como los resultados e impactos esperados, no ha dimensionado adecuadamente las implicaciones para consolidar una genuina UEN. Se observa una evidente contradicción entre la lógica que sustente la creación de una UEN donde la autonomía se identifica claramente como factor de éxito, y una implementación prevista que no asegura esta autonomía y de hecho la compromete seriamente. De imponerse la visión actual, se corre el riesgo de que la UEN no opere como tal, sino como una división más dentro de la actual organización que difícilmente logrará dar respuesta a los requerimientos previstos en términos de efectividad y flexibilidad. Adicionalmente, la

organización como tal no ha definido estrategias explícitas para la incorporación de requerimientos y capacidades requeridas para el desempeño exitoso de la UEN evaluada.

En la medida en que la empresa logre que la UEN tenga un alto grado de autonomía y flexibilidad podrá responder rápidamente a los cambios en factores externos como el mercado, la tecnología, la demanda y así incrementar el nivel de innovación, lo que mejorará sus posibilidades de aumentar la ventaja competitiva en el largo plazo. Específicamente, la correcta implementación de la UEN puede contribuir a incrementar su desempeño innovador que se puede concretar en acceso a nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, disminución de tiempos al mercado, generación de activos de propiedad intelectual, entre otros.

Recomendaciones.

De acuerdo con el desarrollo de este trabajo, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones, con la finalidad de lograr una culminación exitosa del desarrollo del modelo de gestión para la administración en UEN, las cuales se mencionan a continuación:

1. Implementar el modelo de gestión desarrollado en este trabajo, el cual contribuirá a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

2. Otorgar incondicionalmente la disponibilidad de realizar la encuesta requerida para alimentación del modelo de gestión de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente.
3. Realizar un análisis permanente del modelo de gestión en periodos de tiempo bien definidos, para visualizar sus deficiencias y aciertos, así como las posibles desviaciones con la finalidad de tomar las decisiones necesarias y realizar los correctivos necesarios.
4. Crear un cambio de cultura liderada por los gerentes y dirigida hacia los mandos inferiores (jefes y supervisores), la cual esté orientada hacia la búsqueda de la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad.

REFERENCIAS

- Abascal F. (2004). *Como se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC.
- Alvarez L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Barreiro F.J.M. (2003). *Gestión científica empresarial*, Madrid: Netbiblo.
- Coate J. (1983). *Conceptos estratégicos*. México: Prentice Hall.
- David F. R. (2014). *Conceptos de administración estratégica*. Barcelona: Pearson.
- Del Prado L. (1998). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: OSDE.
- Dirección y gestión de empresas. (2004). *Dirección estratégica*. Madrid: Vértice.
- Duran P. (1999). *Dirección y control empresarial*. Santiago: Elsevier.
- Francés A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Prentice Hall.
- Franklin E. B. (2007). *Auditoria administrativa*. México: Pearson.
- Galindo M. L. (2006). *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- Hax A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Hax A. C. (2006). *Dirección estrategias*. Rosario: Granica S.A.
- Hax A. C. y Majluf N. (1993). *Administración estratégica*. Buenos Aires: Mc Graw-Hill.
- Hurtado D. (2008). *Principios de administración*. Bogotá: Fondo editorial ITM.
- James E. y William L. (2008). *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage.
- Koontz H. y O'donnell C. (2007). *Administración moderna*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz H. y Weihrich H. *Administración, Una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler P. (2003). *Gary Armstrong. Fundamentos del marketing*. México: Pearson.

- Manso F. J. (2003). *Estrategia Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez D. y Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Altaír.
- Martínez N. (2001). *El nuevo modelo de gestión*. Buenos Aires: UNRC.
- Menguzzato M. y Renau J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ariel.
- Mercado S. (2007). *Administración aplicada*. México: Limusa.
- Navas J. E. y Guerras L.A. (1996). *Estrategia de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Quinn E., Faerman R., Thompson P. y McGrath R. (1994). *Maestría en la Gestión de Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramos C. T. y López Y. J. A. (2003). *Administración de Empresas*. Madrid: Mad.
- Reyes P.A. (2004). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Schnaars S. (1993). *Estrategias de marketing*. Madrid: Diaz de santos S.A.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. Jr. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Tiramonti G. (1995). *El comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Norma.
- Wheelen T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.