



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

**Control integrado de la gestión de una
organización.**

Tutor:

Mercado Marcela Laura

Alumno:

González Rodrigo Javier

Índice

Índice	2
Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Siglas:	7
Objetivos y alcance del trabajo.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Alcance del trabajo y pertinencia	9
Introducción.....	10
Marco teórico	11
CAPÍTULO I:	11
La organización como sistema	11
1.1. Características de los sistemas abiertos.....	12
1.2. La gestión administrativa.....	13
1.3. El sistema de gestión	13
Relevamiento y diagnóstico.....	16
CAPÍTULO II:.....	17
Análisis de los recursos y las capacidades internas de gestión.....	17
2.1. Recursos y capacidades actuales y potenciales	20
2.2. Análisis FODA	21
2.3. Diagnóstico: métodos de evaluación del desempeño de una organización.....	22
2.3.1. Valor, misión y visión	23
2.4. Estrategias de la organización.....	24
CAPÍTULO III:	25
Control de la gestión	25

3.1. Subsistemas y sistema integrado del control de la gestión.	26
3.2. Diseño del sistema de control.....	27
3.3. Herramientas para el control de gestión operativo.....	29
CAPÍTULO IV:	30
El cuadro de mando como herramienta de gestión	30
3.4. Definición, características y tipos	32
3.5. Etapas para su implementación	33
3.6. Ventajas y desventajas	36
4.3.1. Organigrama sugerido a la empresa constructora.	37
4.3.2. Funciones y cantidad de personal sugerido a La empresa constructora.	38
3.7. Análisis de los estados contables.	38
3.8. Herramientas para exponer el cuadro de mandos	45
Resultados.....	46
Y conclusiones.....	46
Bibliografía.....	47
Anexos	49

Dedicatoria.

Dedico este trabajo final a mis padres por el permanente apoyo y motivación a ser un profesional y lograr que hoy llegue a la meta final, y a todas aquellas personas que me apoyaron en todo el camino y nunca dejaron de creer en mí.

Agradecimientos.

Son varias personas a las que les debo consideraciones y agradecimientos, por ayudarme con bibliografía, documentación, información, experiencias, lo que sería mucho agregar a este trabajo.

A todas aquellas personas que permitieron y dieron la oportunidad de elaborar el Proyecto de Grado, proporcionándome toda la información que necesitaba y quedando a total disposición en todo momento.

A mi tutora Contadora Mercado Marcela Laura por su permanente esfuerzo y dedicación, por estar atenta y predispuesta a los requerimientos, brindando su experiencia y ayudándome como un excelente profesional que es.

Y a todas aquellas personas que desde su lugar, han colaborado para la realización del Trabajo de Grado.

Resumen.

A menudo los propietarios, socios y/o administradores de distintas empresas se enfrentan con situaciones problemáticas de diversa índole: referidas al proceso productivo, a los recursos humanos, de tipo financiero, de planificación, que requieren de un proceso de análisis previo a la toma de decisiones.

Luego, se presenta el problema de controlar si aquellas decisiones se respetaron, si fueron convenientes y si los resultados se ajustaron a los objetivos planificados. Sobre todo si, los empresarios titulares suelen ser profesionales de disciplinas distintas a las económicas, que puedan carecer de ciertos conocimientos y habilidades para elaborar planes estratégicos, llevar adelante la gestión administrativa y luego controlar.

Con esa finalidad, los administradores suelen contar con diversas herramientas de gran utilidad, que se consideraron en este trabajo; no obstante se enfatizó particularmente en una: el cuadro de mando integral, que proporciona una visión global del funcionamiento de aspectos claves de la gestión de una organización (Giménez, 2005: pág. 142),teniéndose en cuenta inductores de actuación desde las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten un equilibrio entre los objetivos y los mencionados indicadores, que fueron emergentes de la realidad de la empresa considerada para este trabajo.

Siglas:

BalancedScorecard (BSC) o dashboard o Cuadro de Mando Integral.

Business Intelligence (BI)

Cuadros de Mando Directivo (CMD)

Cuadros de Mando Estratégico (CME)

Cuadros de Mando Integrales (CMI)

Cuadros de Mando Operativo (CMO)

Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)

Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

Objetivos y alcance del trabajo.

Objetivo general

Desarrollar un sistema integrado de control de la gestión de una organización dedicada a la construcción de obras civiles, a través de la elaboración de un cuadro de mando.

Objetivos específicos

✓ Analizar al sistema de gestión de la empresa considerada para este trabajo de grado: definición, características y partes componentes.

✓ Reflexionar sobre las especificaciones y particularidades de los actuales subsistemas del sistema de gestión de la empresa constructora de la ciudad de Córdoba, considerada para este estudio.

✓ Rediseñar un modelo de gestión si fuese necesario.

✓ Estudiar y elaborar un cuadro de mando como herramienta integrada de control de la gestión, en el caso específico de la empresa.

✓ Elaborar resultados y conclusiones del estudio.

Alcance del trabajo y pertinencia

Alcance Geográfico: Se considera para el análisis, una empresa situada en Córdoba Capital.

Alcance Decisional: Este trabajo es útil para orientar al empresario, dueño o socio y a los profesionales del área contable de la empresa, en la planificación estratégica y el control integrado de la gestión, con el objetivo de detectar puntos críticos y tomar decisiones para corregirlos.

Pertinencia:el estudio está basado en una organización de la ciudad de Córdoba, a cuya información en aspectos estructurales y operativos, se tuvo fácil acceso; razón por la cual resultó factible la fase exploratoria y de intervención.

Introducción

Las organizaciones suelen crearse para cumplir ciertos objetivos, que están previamente definidos. El logro de esos objetivos implica el uso de los factores productivos; y aun cuando cuenta con todos ellos, puede no lograrlos.

En sus actividades cotidianas la empresa se enfrenta con situaciones que requieren tomar decisiones y éstas pueden alejarse de los objetivos previamente pactados. De allí la importancia de que los administradores y/o dueños sepan detectar los puntos críticos para actuar en consecuencia y corregir a tiempo.

Así, la organización debe ser entendida como un sistema cuyas funciones se interrelacionan y su gestión no puede hacerse fuera de ese contexto. (Gimenez, 2005; pág. 13).

Existen numerosas herramientas administrativas para la gestión de las organizaciones; pero, es el Cuadro de Mando Integral una opción que proporciona una visión global del funcionamiento en aspectos claves; a la vez que permite integrar funcionalmente a la empresa como sistema y distinguir sus dimensiones relevantes en la estrategia definida. (Gimenez, 2005; pag. 142). En ese sentido, se lo quiere aplicar para este trabajo de grado, junto a otros instrumentos de análisis estratégico, en una empresa dedicada a la construcción y situada en la ciudad de Córdoba.

Marco teórico

CAPÍTULO I:

La organización como sistema.



La visión de la organización como sistema abierto permite encarar un modelo administrativo y de gestión que se ajusta a diversas realidades fluctuantes cuyos indicadores propician una mayor especificidad y calidad en su tratamiento. dicho de otro modo es reconocer la complejidad e inestabilidad del mismo, trascendiendo la teoría económica clásica, basada en los supuestos de equilibrio y estabilidad.

La organización está considerada un sistema porque está formada por un grupo de elementos que se interrelacionan para lograr alcanzar sus objetivos (Giménez, 2005; pág. 15). Se trata a la organización con una visión sistémica y como tal, tiene las siguientes propiedades:

- ✓ El comportamiento de cada parte del conjunto tiene un efecto sobre el todo.
- ✓ El modo en que cada parte afecta al todo depende de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna otra parte del conjunto.
- ✓ En todo subgrupo de los elementos del conjunto se verifican las propiedades anteriores.

1.1. Características de los sistemas abiertos.

La empresa como sistema compuesto por elementos materiales y seres humanos es parte de un sistema mayor, la economía regional, y ésta a su vez pertenece a otro mayor que es la economía nacional, y éste a la economía mundial. Puede considerarse como un sistema social abierto, ya que en ella interactúan clientes, proveedores, competidores y agentes sociales y políticos (SablichHuamani, Charles Alexander; 2007, pág.11); y será tanto más eficaz en la medida en que mejor pueda adaptarse al medio en el cual esté inmersa. (Giménez, 2005; pág. 16).

1.2. La gestión administrativa.

Idalberto Chiavenatto define la **administración** como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Siguiendo a Chiavenatto, la administración es la dirección racional de las actividades de una organización con o sin fines de lucro.; implica planeación, dirección, organización y control de las actividades realizadas en una organización diferenciadas por la división de trabajo ; por tanto es imprescindible para existencia, supervivencia y exitos de las organizaciones. (Chiavenatto,2004, Pag.10)

Iván Thompson resignifica esta definición: *La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz*¹. (Thompson; 2008.Pág.1)

Mientras que se entiende por gestión²de las organizaciones a la producción de acontecimientos apropiados para conseguir el objetivo fijado por las mismas.

1.3. El sistema de gestión.

Un sistema requiere de las funciones que a continuación se detallan:

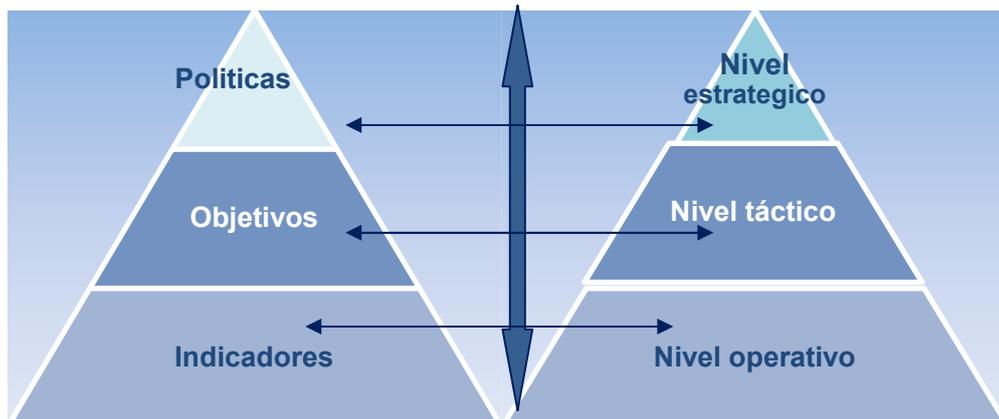
- ❖ Planificación:lo que se quiere hacer.
- ❖ Organización:cómo se combinarán los recursos disponibles para lograr el objetivo propuesto.
- ❖ Integración del personal
- ❖ Dirección:influencia que se ejerce sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la empresa.

¹ El autor explica cada una de las partes en las que está comprendida tal definición.

²La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Educ.ar; 2012.) Recuperado de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>

- ❖ Control: es la última etapa del proceso de la Administración y se ocupa de verificar el cumplimiento de las tareas tendientes al logro de objetivos organizacionales.

El siguiente esquema es una representación de una organización y sus funciones de acuerdo sus niveles organizacionales:



Fuente:Renzulli, Marcelo (2013).Administración II (versión preliminar) Guía de estudio. Licenciatura en Administración -Contador Público Instituto Universitario Aeronáutico

Cuatro hábitos distinguen a las buenas prácticas de las organizaciones empresariales de la construcción:

- a) planificación de objetivos y sus medios para alcanzarlos
- b) diseño de la organización, sus políticas y las infraestructuras físicas y tecnológicas;
- c) medición y el seguimiento de resultados,
- d) revisión continua de las prácticas profesionales y operacionales de sus recursos humanos y directivos

¿Cómo organiza su gestión la empresa constructora? ¿Cuáles son los elementos en los que se basa? ¿Cómo planifica? ¿Quiénes participan en la planificación?

¿Tiene una organización estructural y funcional operativamente definida? ¿Cómo es la relación entre la distribución de funciones y los niveles

orgánicos de participación? ¿Tiene un solo cuadro de mando o varios?
¿Cuáles son las áreas de mejor funcionamiento?

Concluyendo respecto de este primer capítulo, el cambio de mirada en el sistema organizacional y administrativo de una empresa, contribuye a tener en cuenta en forma más detallada tanto cada uno de sus elementos estructurales y niveles orgánicos de participación como sus funciones y buenas prácticas organizacionales; esclareciendo de ese modo no solo las nociones de empresa sino las de gestión y administración, lo que colaborará a la conformación de los cuadros de mando y de Mando Integral.

Relevamiento y diagnóstico.

Un análisis de diagnóstico, lleva no solo el relevamiento de los “datos en frío” que se pueden obtener en forma directa de la empresa y pueden llegar a corresponder a un modelo estadístico matemático. No obstante, un análisis del contexto situacional para diagnosticar es más complejo, porque lo rigen ciertas matrices culturales propias del macro y micro entorno empresarial que hacen que cada empresa tenga particularidades distintivas que la hacen única.

Desde esta perspectiva, se abordó el diagnóstico y análisis de los recursos y capacidades de la empresa objeto de estudio, en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II:

Análisis de los recursos y las capacidades internas de gestión.



La empresa constructora es un grupo empresario dedicado al diseño arquitectónico para brindar soluciones espaciales o estéticas de manera personalizada, comprometidos con la arquitectura, valoran la importancia del diseño como instrumento de generación de espacios funcionales y bellos.

Tiene más de 35 años de trayectoria en la construcción, más de 500.000m2desarrollados.Proyecta, construye y administra negocios inmobiliarios destinados a vivienda y a oficinas, empresas, etc. Uno de ellos es Live! ByMégaron, primer proyecto inmobiliario “brandedresidence” de departamentos Premium en el interior del país.

Acompaña el crecimiento urbanístico de la Ciudad de Córdoba principalmente. Su lema es “....., un mundo movido por la innovación”.

Organigramas de la empresa constructora.

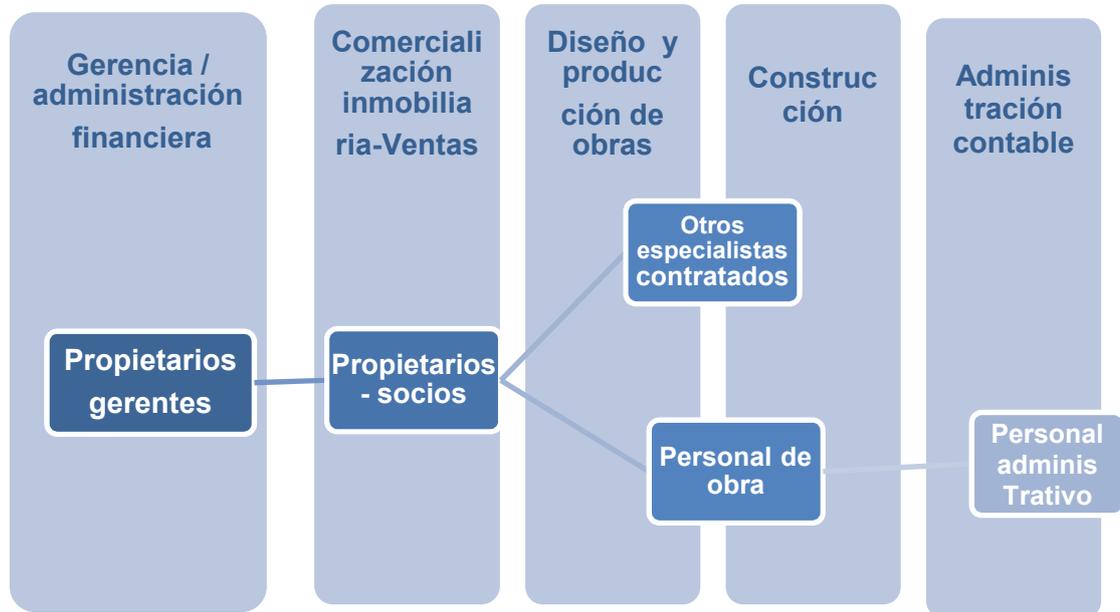
Con el propósito de tener más tipificados las actividades, productos, niveles y funciones organizacionales de la empresa, se presentan los siguientes esquemas de:

A. Actividades y productos



Esquema elaborado por el autor del presente Trabajo de Grado

B. Actuales niveles orgánicos y funcionales de participación



Esquema elaborado por el autor del presente Trabajo de Grado

Personal Actual:

Administrativo y de ventas.

- Departamento administrativo: gerente, subgerente, secretaria
TOTAL= 8 personas.
- Departamento de diseño: arquitectos.
TOTAL: 4 personas.
- Departamento de ventas:
TOTAL: 2 personas.
- Departamento de compras:
TOTAL: 2 personas.
- Departamento contable: contador independiente.

Personal producción

Personal de obra o planta

- Arquitectos: 2
- Ingenieros:
- Albañiles, Pintores y otros: dependen de la obra que se ejecute pero el este personal es contratado a través de una empresa (tecerizado).

2.1. Recursos y capacidades actuales y potenciales

Retomando lo dicho anteriormente, en relación con el contexto situacional y el micro entorno de la empresa, se apela a las palabras de Sáez de Viteri Arranz, D.³ para resignificar los generadores de valor, que operaran como variables transversales en el análisis FODA:

Existen gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan por potenciar sus generadores de valor, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, son a largo plazo más competitivas.

De modo tal que, hechas estas consideraciones, se puedan identificar claramente las competencias nucleares alcanzadas y por alcanzar, en el caso de la organización analizada.

³Sáez de Viteri Arranz (2000) Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86 EL POTENCIAL COMPETITIVO DE LA EMPRESA: RECURSOS, CAPACIDADES, RUTINAS Y PROCESOS DE VALOR AÑADIDO, D. Universidad de Vigo. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/063071.pdf>

2.2. Análisis FODA

Fortalezas:

- Experiencia en el rubro de construcciones por más de 35 años.
- Desarrollo organizacional
- Fácil acceso a fuentes de financiamiento con tasas de interés accesibles.
- Disponibilidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo los proyectos de obra.
- Posee maquinaria moderna.

Debilidades:

- Falta de procesos de control eficientes en la ejecución de las obras.
- Carencia de sistemas de control en la administración de recursos.
- Los altos mandos tienen dificultades para delegar tareas, por falta de discriminación de funciones (ver esquema B **Actuales niveles orgánicos y funcionales de participación** en Pág. 20).
- Incumple con sus obligaciones impositivas y previsionales. Tiene demoras en el pago de haberes.
- Personal desmotivado.
- No capacita a su mano de obra.

Oportunidades:

- Oferta de capitales a bajo costo.
- Buena imagen en el mercado.
- Crecimiento del desarrollo urbanístico de la ciudad.
- Demanda creciente de propiedades para vivienda y como oficina, empresa, etc.

Amenazas:

- Fluctuaciones en el precio de los materiales.
- Riesgo de inversión en propiedades y en construcción.
- Incertidumbre en el mercado.

2.3. Diagnóstico: métodos de evaluación del desempeño de una organización.

Existen diferentes métodos para valorar el funcionamiento organizacional, pero en este trabajo solo se consideran dos: el tradicional y el **BalancedScorecard** como alternativo.

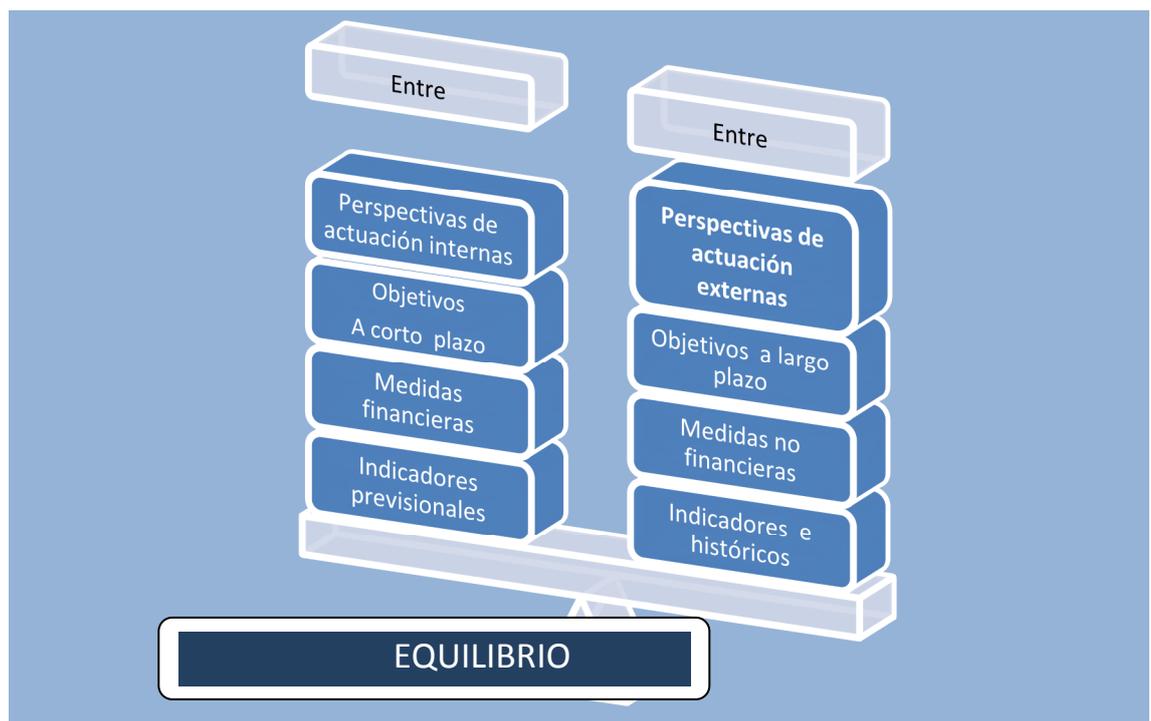
Método tradicional.

La utilización de indicadores exclusivamente financieros puede generar una visión limitada de la capacidad organizacional de una empresa. Por ello,

resulta necesario diseñar métodos alternativos e integrales de evaluación global, entre los cuales destaca el Cuadro de Mando Integral

Método alternativo: **Balanced Scorecard**

La teoría sobre una visión integral ⁴ del sistema organizacional de una empresa permite identificar sus siguientes componentes:



Elaboración propia sobre Fuente Kaplan y Norton (1997, p. 8)

2.3.1. Valor, misión y visión

VISION

Trazar una huella en el paisaje urbano.

MISION

Desarrollar proyectos que abran camino, que generen tendencia y que la vinculen con el mundo rescatando nuestra identidad.

VALORES

- ❖ Pasión y compromiso
- ❖ Innovación y desarrollo
- ❖ Experiencia profesional
- ❖ Transparencia
- ❖ Atención personalizada

2.4. Estrategias de la organización

La estrategia de la empresa constructora está fundada en aprovechar la experiencia en el rubro y atender las necesidades de sus clientes de manera personalizada.



CAPÍTULO III:

Control de la gestión

El control es una parte esencial del proceso de administrar, constituye la etapa final. El control de gestión se ocupa de verificar el cumplimiento de las tareas tendiente al logro de los objetivos organizacionales. Abarca también las medidas correctivas, la medición de los logros en función de estándares prefijados en la planificación y evaluación del desempeño global de la empresa y de cada uno de sus miembros. El planeamiento y el control son inseparables ya que control sin planificación carece de sentido (Gimenez, 2005, pág 130).

Es importante tener en cuenta que no todas las variables de una planificación son controlables totalmente por lo que muchas pueden ser modificadas por los responsables de las acciones correctivas de control, pero otras quedarán afuera del alcance. Controlar consiste en analizar los factores manipulables para contrarrestar el efecto de las variables no controlales y realizar un seguimiento del desarrollo efectivo de las actividades.

3.1. Subsistemas y sistema integrado del control de la gestión.

El sistema de Gestión puede considerarse compuesto por tres subsistemas vitales que son:

- I. Subsistema de planificación
- II. Subsistema de control.
- III. Subsistema de información.

El primero es el origen del sistema de control de gestión y la información es su soporte. Por lo tanto, los tres sistemas están, interrelacionados entre sí. Pero, cabe aclarar que en el primer subsistema subyacen los subsistemas de dirección y gestión estrictamente vinculados con la toma de decisiones en base a la información y la acción que surge como respuesta a las necesidades operativas, programáticas y presupuestarias

En tanto que, las características del control integrado de gestión son:

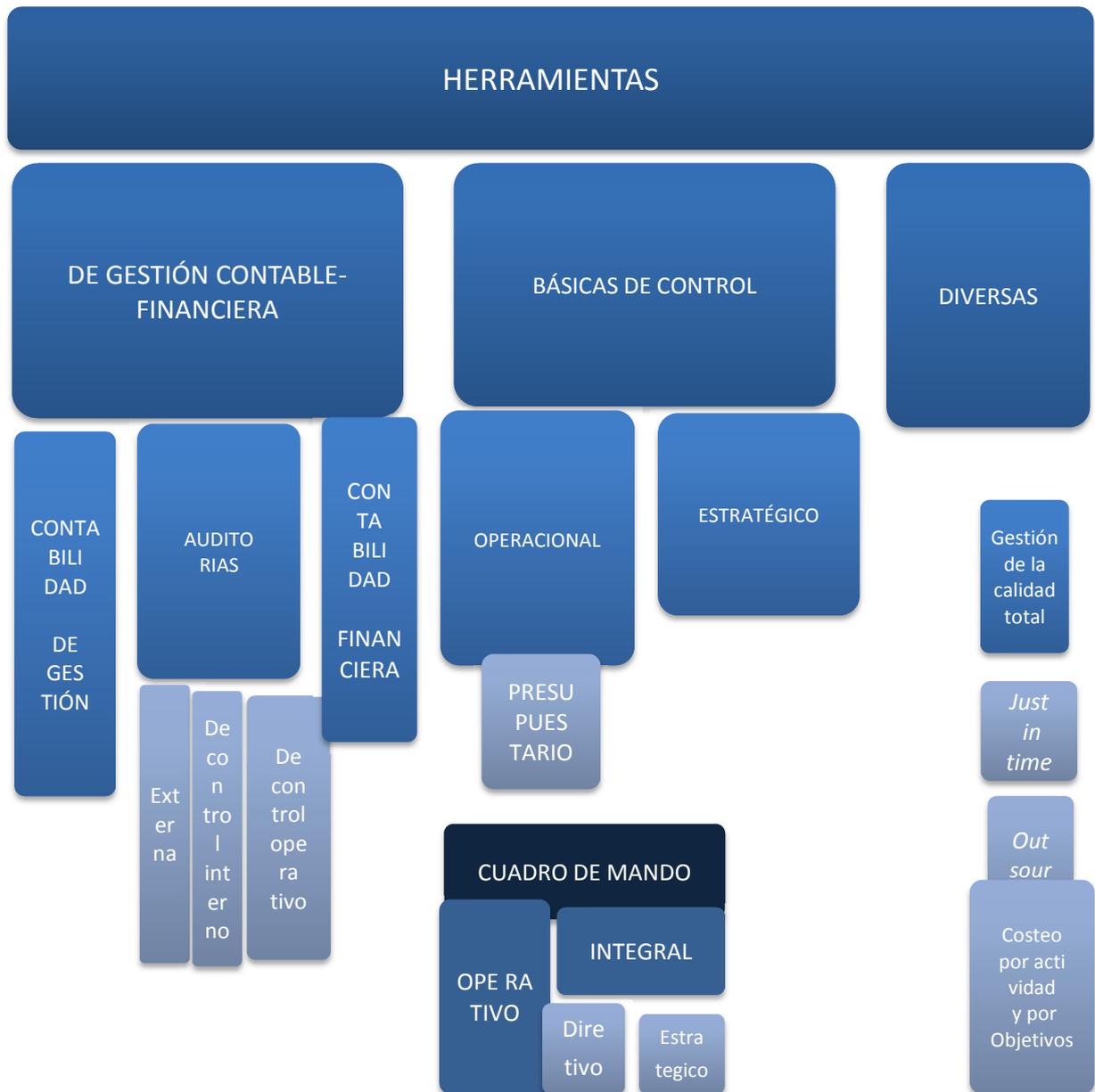
Totalidad	Se miran distintos aspectos con una visión en conjunto
Equilibrio	Cada aspecto tiene su peso justo, no es influenciado por los mayores conocimientos que tenga quien controla determinado factor.
Oportunidad	Las acciones correctivas deben hacerse a tiempo para que sean eficaces.
Eficiencia	Se busca el logro de los objetivos y se apunta hacia el centro del problema.
Integración	Los aspectos que se analizan deben ser evaluados dentro del contexto global de la organización.
Creatividad	Se debe perseguir una continua búsqueda de estándares o ratios representativos que mejor contemplan la realidad de la empresa.
Impulso a la acción	Debe alertar al directivo para que en caso de desviaciones pueda tomar las medidas correctivas necesarias.

3.2. Diseño del sistema de control

En la empresa coexisten diversas actividades y si una de ellas falla, afectará al resto, aunque sea solo parcialmente. Por ello es necesario identificar las áreas críticas.

Esta responsabilidad le corresponde a la Dirección General, es decir, a los altos mandos de la pirámide organizacional, quienes deben concebirla con una visión global considerando todas las tareas que en ella se desempeñan.

Las áreas críticas pueden agruparse de la siguiente manera: Situación Financiera, Posición Comercial, Producción, Productividad, Recursos Humanos, Servicio al cliente, Compras, Análisis ambiental entre otros, sin estar ordenados por prioridad.



Esquema basado en material de: Giménez, Hugo. (2005) *Gestión de las organizaciones. Primera Versión* Guía de Estudio. IUA.

3.3. Herramientas para el control de gestión operativo.

Existen gran cantidad de instrumentos de control que permiten medir el grado de consecución de los objetivos propuestos como así también contribuyen a la toma de decisiones. Cada uno será más propicio de acuerdo al área a controlar, el tipo de actividad, de negocio o fin propuesto.

Como se ve en el cuadro precedente existen herramientas de diversas índole para gestionar, acordes al campo del conocimiento que colabora con la interpretación del área que se atiende, durante el proceso de gestión contable- financiera , de auditorías y de la calidad , entre las más relevantes.

Finalmente se concluye en este capítulo que en la empresa coexisten distintos subsistemas; pero, que para que el sistema de control, que tiene tres subsistemas esenciales sea integrado , estos deben converger en una serie de acciones que tendrán que someter a ese sistema de manera integral, que permita identificar las áreas críticas tanto del dominio contable- financiero como estratégico operacional .Entonces estaremos ante un cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV:



El cuadro de mando como herramienta de gestión

A través del presente capítulo se pretende dar relevancia a la utilidad de los cuadros de mando como herramienta de gestión analizando sus aspectos organizacionales, niveles, funciones y objetivos, en forma interrelacionada y comparando entre los indicadores de la realidad detectada - durante el proceso de implementación- y los de la realidad deseada

El cuadro de mando como herramienta de control de la gestión permite obtener una visión global del funcionamiento de aspectos organizacionales claves a través de datos de utilidad, cuya información sea sistematizada resulte: necesaria, actualizada, confiable, capaz de generar decisiones.

Los cuadros de mando se clasifican según los niveles y funciones que cumplan en la estructura funcional general empresarial; así pueden ser: directivo, estratégico y operativo, separadamente, de acuerdo con los niveles de compromiso, participación, funciones y objetivos.; y en interrelación suelen constituirse como cuadro de mando integral.



Fuente:Elaboración propia



3.4. Definición, características y tipos

Es un informe de carácter periódico que contiene el análisis de lo actuado comparando las diferencias entre lo planificado y lo realizado en las áreas críticas de la empresa. Se identifican desviaciones y causas y es responsabilidad de la alta dirección tomar medidas correctivas.

Es utilizado como:

- Instrumento de control en la implementación de proyectos
- Herramienta de control de toda la gestión
- Complemento del Balance de puntos débiles y fuertes de la empresa
- Anexo para análisis comparativos inter-empresas.

Implementación de un cuadro de mando integral (CMI)

El diseño de cuadro integral personalizado para una empresa concreta- como es el caso de la que se toma como muestra para este trabajo de grado- resulta útil establecer parámetros preliminares que contemplen indicadores significativos, que una vez establecidos, permitan negociar metas

para cada uno de ellos e identificar los generadores de valor⁵, los factores críticos y potenciales de éxito a fin de descubrir iniciativas que organizacionalmente lo aseguren.

Durante el proceso surge la necesidad de reajustar objetivos e indicadores en base a datos reales con las estimaciones previas y perspectivas aplicadas en el entorno real; también la necesidad de redefinir metas, siempre que se detecten anomalías o necesidades que requieran de un nuevo mecanismo para actualizarlas; redefinir iniciativas e implementar otras nuevas registrándolas en una guía o plantilla que las defina y correlacione con los objetivos estratégicos (Ver cuadro en anexo).

Cuando aparezcan excepciones no apoyadas por los indicadores elegidos, es necesario producir un nuevo indicador acorde a la información que se necesita y al correspondiente objetivo.

3.5. Etapas para su implementación

En base a la clasificación ofrecida por Roberto Espinoza en su artículo, El cuadro de mando integral: concepto y fases⁶.

Primera etapa o fase:

Es la de mayor complejidad y requiere comprensión de la nueva orientación estratégica de la empresa en el futuro inmediato; implica una concepción distinta de nociones vinculadas con las finanzas, mercado/clientes, procesos internos, cambios de enfoque en lo personal y profesional, mediante un análisis exhaustivo y un diálogo permanente alrededor de las estrategias implementadas antes, durante y después del proyecto, ya que pueden generarse conflictos culturales, gerenciales y operacionales; que resultarían

⁵ Una concepción clásica de los generadores de valor es la que sostiene la rentabilidad, como sus principales indicadores; por contraste, una nueva mirada se basa en: productividad del activo fijo, rentabilidad del activo neto y flujo de caja libre

Cardona Gómez J. (2007). *EBITDA y cálculo de los generadores de valor*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/ebitda-y-calculo-de-los-generadores-de-valor/>

⁶Espinoza, R. **El cuadro de mando integral: concepto y fases**: disponible en <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>

ser diferencias aprovechables en función de un nuevo esquema operativo. Ese análisis exige un trabajo previo para recolección de la información necesaria para etapas posteriores a fin de compartirlas en los distintos niveles orgánicos de participación, lo que requiere de una gestión de calidad con registros- guías de datos, un plan y presupuesto de operaciones e inversiones para detectar desviaciones y oportunidades, informatizado a través de Business Intelligence instrumento clave de competitividad informática en la empresa.⁷

Segunda fase:

Una vez definida la dirección a seguir, se formulan objetivos estratégicos que figurarán en el cuadro de mando integral y se seleccionan indicadores clave de cada una de las 4 perspectivas: financiera, mercado/clientes, procesos internos. Basados en definiciones detalladas de objetivos estratégicos, que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalmente medibles; de capacidades específicas de los empleados mediante un sistema de evaluación del desempeño y gestión de competencias; y de medidas estratégicas representadas en un esquema orientador para establecer, medir y reportar las metas e identificar estrategias que contemplen, las cuatro perspectivas mencionadas y otras que necesiten incluirse.

Además un CMI de la organización jerárquica superior evita desajustes, posibilita identificar la información que permita una mirada integral de la organización empresarial, que permita orientarse estratégicamente a través de la conformación equipos especializados y expertos que tengan objetivos claros y además brinden apoyo técnico a fin de acortar la brecha entre lo deseado y estado real de la misma. Con el propósito de definir un modelo organizacional se debe establecer una matriz de causa-efecto sobre las problemáticas detectadas de modo preliminar para seguir con el proceso.

⁷ Recuperado de <http://www.ignsl.es/blog-categories/software-de-gestion/152-los-beneficios-de-utilizar-business-intelligence>

Tercera fase:

Se realiza una selección de indicadores- financieros y no financieros- derivados de los **factores clave** de éxito. Perspectivas de un mapa estratégico que se pueden sintetizar de la siguiente forma:

Perspectivas:	Factor clave del éxito	Indicadores frecuentes o índices	Indicador que podría ser aplicable a :
Financiera	Aumento de las ventas	Liquidez. Endeudamiento. Dupont. Rendimiento de capital invertido	Cuota de mercado año n / cuota de mercado año n-1.
Relación con el cliente	Calidad de los productos		Cuota de mercado , calculando la proporción de ventas divididas entre el total de ventas
Procesos internos de negocio	Calidad de los productos	Cuatro procesos Operaciones Gestión de clientes (captación , retención y crecimiento de cartera) Innovación Medio ambiente	El cociente entre el número de productos defectuosos y el total de productos.
Desarrollo y aprendizaje.	Factor de innovación	Gestión de : Empleados Sistema de información Un buen clima o ambiente institucional	Calcularlo hallando la proporción entre la inversión en I + D que surge al comparar con el total de gastos

Business Intelligence Galicia recomienda

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI

y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta (Business Intelligence:2015⁸)

Lo que deja claramente establecido que la proliferación o multiplicación de indicadores no es útil si se quiere tener claramente centrados los objetivos.

3.6. Ventajas y desventajas

VENTAJAS

- ✓ **Guía a la empresa en la búsqueda de factores críticos.**
- ✓ **Integra todas las áreas de la empresa, comprometiéndolas con sus objetivos.**
- ✓ **Planifica, mide y controla por lo que ayuda a la toma de decisiones gerenciales.**

DESVENTAJAS

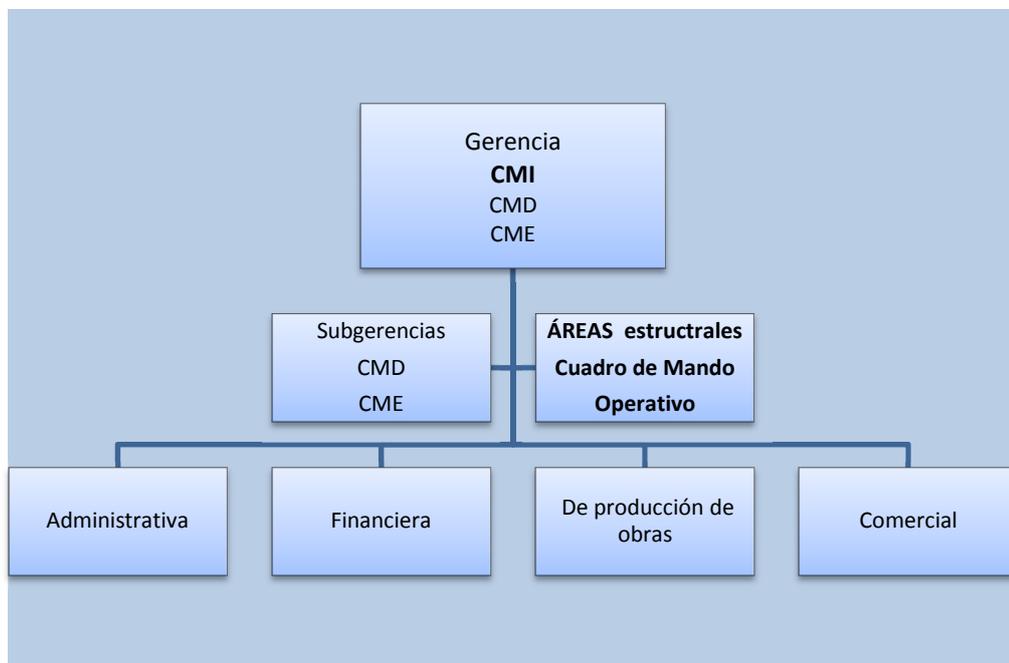
- ❖ **Algunas empresas la consideran una herramienta teórica y no la llevan a la práctica.**
- ❖ **No siempre se logra que todas las áreas se involucren.**

⁸ Recuperado de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Una última conclusión correspondiente a la parte teórica de este capítulo facilita el enriquecimiento de lo que fue una percepción parcial de un cuadro de mando integral – hasta antes de iniciar el trabajo de grado- , visto como sistema meramente operativo, cuando en el realidad es un documento, herramienta de registro de variadas funciones que se dan en la gestión empresarial, que aunque parezca paradójico y contradictorio supera lo teórico siempre que sea operativa y funcionalmente bien implementado , con fuerte carácter integrador de áreas , objetivos e indicadores , que no redunden generando confusión en la gestión.

4.3.1. Organigrama sugerido a la empresa constructora.

A continuación se esquematiza el organigrama que se propone para la empresa constructora objeto de intervención del presente trabajo de grado, de acuerdo al cuadro de mando integral:



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Funciones y cantidad de personal sugerido a La empresa constructora.

Seguidamente, se detalla la cantidad de personal apropiada por función:

Administrativo y de ventas.

- Departamento administrativo: gerente, subgerente, secretaria
TOTAL= 8 personas.
- Departamento de diseño: arquitectos.
TOTAL: 4 personas.

- Departamento de ventas:
TOTAL: 2 personas.

- Departamento de compras:
TOTAL: 2 personas.

- Departamento contable: contador independiente.

Personal de producción

Se puede sugerir a la empresa, en este aspecto, realizar un estudio acerca de la factibilidad de contratar el personal especializado o no, de manera directa analizando costos y opciones.

3.7. Análisis de los estados contables.

Para determinar la situación financiera actual de la empresa se analizaron los últimos dos estados contables, para calcular los índices correspondientes y elaborar conclusiones acerca de la situación financiera general de la empresa.

BALANCE GENERAL

Estado de Situación Patrimonial correspondiente al Ejercicio finalizado el 31 de Diciembre de 2014, comparativo con el año anterior.

	<u>31//12/2014</u>	<u>31//12/2013</u>
ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 2.631.431</u>	<u>\$ 2.344.464</u>
<u>DISPONIBILIDADES</u>	<u>\$ 2.631.431</u>	<u>\$ 764.022</u>
Caja y Bancos	\$ 673.716	\$ 764.022
Otras cuentas por Cobrar	\$ 1.651.915	
Bienes de Cambio	\$ 305.800	
<u>INVERSIONES</u>	-	<u>\$ 1.580.442</u>
ACTIVO NO CORRIENTE	<u>\$ 11.751.210</u>	<u>\$ 7.661.919</u>
<u>CREDITOS</u>	<u>\$ 11.731.122</u>	<u>\$ 2.125.650</u>
OTROS CRÉDITOS	\$ 11.731.122	\$ 2.125.650
<u>BIENES DE USO</u>	<u>\$ 20.088</u>	<u>\$ 27.287</u>
<u>OTROS CREDITOS POR COBRAR</u>	-	<u>\$ 5.508.982</u>
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>\$ 14.382.641</u>	<u>\$ 10.006.382</u>
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 2.397.514</u>	<u>\$ 3.664.682</u>
<u>DEUDAS</u>	<u>\$ 2.397.514</u>	<u>\$ 3.664.682</u>
Cargas Sociales	\$ 573.791	\$ 176.073
Cargas Fiscales	\$ 1.688.463	\$ 863.912
Préstamos bancarios	\$ 69.618	\$ 722.731
Cuentas por pagar		\$ 65.642
Otras cuentas por pagar	\$ 65.642	\$ 1.836.324
PASIVO NO CORRIENTE	<u>\$ 9.133.118</u>	<u>\$ 4.469.720</u>
Cargas Sociales	\$ 461.398	\$ 135.577
Cargas Fiscales	\$ 500.212	\$ 230.467
Otras cuentas por pagar	\$ 8.171.508	\$ 4.103.676
		\$ 0
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>\$ 11.530.632</u>	<u>\$ 8.134.402</u>

PATRIMONIO NETO (SEGÚN ESTADO RESPECTIVO)	\$ 2.852.009	\$ 1.871.981
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 14.382.641	\$ 10.006.382

ESTADOS DE RESULTADOS		
Estado de Resultados correspondiente al Ejercicio finalizado el 31 de Diciembre de 2014 comparativo con el año anterior.		
	31//12/2014	31//12/2013
VENTAS	\$ 189.447	\$ 3.258.131
COSTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	-\$ 68.169	-\$ 1.972.952
UTILIDAD BRUTA	\$ 121.278	\$ 1.285.179
Gastos de Administración	-\$ 213.241	-\$ 131.873
Gastos de Comercialización	-\$ 740.577	-\$ 163.951
Gastos de Financiación y por Ten neto REI	-\$ 2.483.677	-\$ 177.687
GANANCIA NETA	-\$ 3.316.217	\$ 811.668
OTROS INGRESOS	\$ 4.289.441	\$ 3.859.118
OTROS EGRESOS		-\$ 3.544.678
GANANCIA NETA ANTES DE IMPUESTO	\$ 973.224	\$ 1.126.108
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 270.628	\$ 378.550
GANANCIA FINAL	\$ 702.596	\$ 747.558

INDICES

ÍNDICES	31//12/2014	31//12/2013
RENTABILIDAD	<u>1570%</u>	<u>1816%</u>
RESULTADO	\$ 973.224	\$ 1.126.108
CAPITAL INVERTIDO	\$ 62.000	\$ 62.000
INTERPRETACIÓN		
<p>LA RENTABILIDAD ES LA PROPORCION EN QUE CADA PESO INVERTIDO POR LOS PROPIETARIOS INCREMENTA LA UTILIDAD, DEBIDO AL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS. ASÍ, CADA PESO INVERTIDO GENERARÁ UNA UTILIDAD DE:</p>		
	<u>\$ 15,70</u>	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL
	<u>\$ 18,16</u>	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL
		31//12/2014 14
		31//12/2013 13

	31//12/2014	31//12/2013
RENTABILIDAD ECONOMICA	<u>19%</u>	<u>13%</u>
UTILIDADES ANTES DE LOS INTERESES	\$ 2.735.387	\$ 1.303.795
ACTIVO	\$ 14.382.641	\$ 10.006.382
INTERPRETACIÓN		
<p>LA RENTABILIDAD ECONÓMICA INDICA LOS BENEFICIOS GENERADOS POR EL ACTIVO, INDEPENDIENTE- MENTE DE CÓMO SE HAYA FINANCIADO, ASÍ CADA PESO DE ACTIVO GENERÓ UNA UTILIDAD DE:</p>		
	<u>\$ 0,19</u>	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL
	<u>\$ 0,13</u>	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL
		31//12/2014
		31//12/2013

	31//12/2014	31//12/2013
RENTABILIDAD FINANCIERA	34%	60%
UTILIDADES DESPUES DE INTERESES	\$ 973.224	\$ 1.126.108
PATRIMONIO NETO	\$ 2.852.009	\$ 1.871.981
INTERPRETACIÓN		
LA RENTABILIDAD FINANCIERA INDICA EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO POR LOS PROPIETARIOS		
ES DECIR POR CADA PESO DE CAPITAL INVERTIDO SE GENERÓ UNA UTILIDAD DEL:		
	\$ 0,34	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31//12/2014
	\$ 0,60	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31//12/2013

	31//12/2014	31//12/2013
LIQUIDEZ CORRIENTE	110%	64%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.631.431	\$ 2.344.464
DEUDAS A CORTO PLAZO	\$ 2.397.514	\$ 3.664.682
INTERPRETACIÓN		
LA LIQUIDEZ CORRIENTE NOS INFORMA SOBRE LA CAPACIDAD QUE TIENE EL ENTE DE AFRONTAR CON		
ACTIVOS LÍQUIDOS, LAS DEUDAS A CORTO PLAZO. ASÍ DISPONDRÁ DE :		
	\$ 1,10	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31//12/2014
	\$ 0,64	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31//12/2013
PARA AFRONTAR CADA PESO DE DEUDA CORRIENTE		

LIQUIDEZ ÁCIDA		
ES EL COCIENTE ENTRE:		
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	Y	PASIVO CORRIENTE
AL TRATARSE DE UNA EMPRESA DE SERVICIO, NO TIENE INVENTARIO PORQUE NO POSEE BIENES PARA INTERCAMBIO.		
POR ELLO		
LIQUIDEZ CORRIENTE	=	LIQUIDEZ ACIDA

	31//12/2014	31//12/2013
SOLVENCIA	<u>125%</u>	<u>123%</u>
ACTIVO TOTAL	\$ 14.382.641	\$ 10.006.382
PASIVO TOTAL	\$ 11.530.632	\$ 8.134.402
INTERPRETACIÓN		
LA SOLVENCIA ES LA CAPACIDAD FINANCIERA QUE TIENE LA EMPRESA PARA HACER FRENTE A TODOS SUS PAGOS CON TODOS SUS RECURSOS, NO SOLO DE CORTO PLAZO. ASI, POR CADA PESO DE DEUDA TOTAL, DISPONDRÁ DE:		
	\$ 1,25	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 30/06/2014
	\$ 1,23	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 30/06/2013
DE RECURSOS PARA AFRONTAR SUS DEUDAS.		

	31//12/2014	31//12/2013
ENDEUDAMIENTO	<u>21%</u>	<u>45%</u>
PASIVO CORRIENTE	\$ 2.397.514	\$ 3.664.682
PASIVO TOTAL	\$ 11.530.632	\$ 8.134.402
INTERPRETACIÓN		
INDICA LA PROPORCION SOBRE EL TOTAL DE DEUDAS QUE REPRESENTAN AQUELLAS QUE SON EXIGIBLES EN EL CORTO PLAZO.		

	31//12/2014	31//12/2013
VENTAJA FINANCIERA	<u>1,79</u>	<u>4,62</u>
RENTABILIDAD FINANCIERA	34%	60%
RENTABILIDAD ECONOMICA	19%	13%

INTERPRETACIÓN

LA VENTAJA FINANCIERA MIDE LA PROPORCION EN QUE SE INCREMENTAN LOS RESULTADOS COMO CONSECUENCIA DE LA UTILIZACION DE CAPITALES DE TERCEROS.

SI ES MAYOR A 1, COMO EN ESTE CASO, SIGNIFICA QUE A LA EMPRESA LE CONVINO ENDEUDARSE, DADO QUE:

$$VF = \frac{\text{RENTABILIDAD FINANCIERA}}{\text{RENTABILIDAD ECONOMICA}}$$

ENTONCES SI $VF > 1$

ES POR QUE RENTABILIDAD FINANCIERA

LO QUE SIGNIFICA QUE UTILIZANDO CAPITALES AJENOS LA UTILIDAD CRECE EN MAYOR PROPORCION QUE UTILIZANDO SOLO CAPITALES PROPIOS.

	31//12/2014	31//12/2013
VENTAJA OPERATIVA		
RENTABILIDAD ECONOMICA	19%	13%
VENTAJA OPERATIVA	6%	

INTERPRETACIÓN

ES LA MEDIDA EN QUE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA APORTA A LA VENTAJA FINANCIERA DESDE UN PERÍODO A OTRO.

	31//12/2014	31//12/2013
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	1444%	40%
UTILIDAD ANTES DE INT E IMPTOS	\$ 2.735.387	\$ 1.303.795
VENTAS	\$ 189.447	\$ 3.258.131

INTERPRETACIÓN

ES LA TASA DE UTILIDAD POR CADA PESO DE VENTA

	31//12/2014	31//12/2013
ROTACION DEL ACTIVO	0,01	0,33
ACTIVO	\$ 14.382.641	\$ 10.006.382
VENTAS	\$ 189.447	\$ 3.258.131

INTERPRETACIÓN

INDICA LA CANTIDAD DE VECES QUE EL ACTIVO ES VENDIDO EN EL EJERCICIO

3.8. Herramientas para exponer el cuadro de mandos

Otras herramientas de gestión útiles para presentar el cuadro de mandos, son puestas a disposición de los altos mandos para la toma de decisiones.

Por ejemplo, además del FODA, otra herramienta de análisis es el PESTEL que permite dilucidar, en un diagnóstico, aspectos macro y microeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno de la empresa analizada.

No obstante, la propuesta reside no solo en el análisis del contexto situacional empresarial de la organización a través de las herramientas FODA, con algunos parámetros de la PESTEL; sino también, en la puesta en uso de unas matrices o plantillas que contribuyeron a la detección de problemáticas: tipos, porcentajes y frecuencias.

Además, estas matrices, permitieron elaborar un diagnóstico del sistema relacional de personas, niveles y funciones organizacionales. Sin dejar de lado el análisis económico – financiero de la empresa basado en indicadores operativos y financieros: de rentabilidad del patrimonio y del activo operacional y la contribución financiera, productividad del capital de trabajo, palanca de crecimiento y productividad del activo fijo; los cuales permitieron realizar un enfoque combinado a fin de determinar el comportamiento del valor, que es esencial.



Resultados

Y conclusiones.

Se expresan en este apartado, las conclusiones a las que se arriba del uso del cuadro de mandos como herramienta de gestión global y los resultados arrojados de su puesta en práctica.

El cuadro de mando como herramienta de análisis y de gestión empresarial es importante porque facilita un enfoque integral de los distintos aspectos que la configuran. Y a la vez permite una diversificación de sus indicadores, lo que permite especificar las dificultades o anomalías que se registran en la organización empresarial y durante los procesos de gestión que se generan en ella. Esta es una primera conclusión del trabajo, que se relaciona con la validez del cuadro de mando como instrumento de análisis de la gestión y sus aristas sociales, culturales y técnicas económico-financieras que implican revisiones teórico- metodológicas pero ante todo sensibilidad en la práctica profesional ante las dificultades organizacionales.

Vinculado con los organigramas sugeridos a la empresa, y a la distribución de recursos humanos se llega a la conclusión de que estos poseen una mayor discriminación de áreas y funciones, comparado con su organigrama original, lo que favorece la especificidad de las mismas y permitió detectar anomalías puntuales, en aspectos organizacionales también puntuales.

Del estado contable y financiero de la empresa resulta que tiene potencial para crecer económicamente y aprovechar su capacidad y su experiencia apoyándose en la herramienta brindada.

Bibliografía.

- BARRIONUEVO SUSANA Y OTROS. (s.f.). *Administración II- Guía de Educación a Distancia*. IUA.
- CARDONA GÓMEZ J. (2007). *EBITDA y cálculo de los generadores de valor*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/ebitda-y-calculo-de-los-generadores-de-valor/>
- CHIAVENATO, I. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill -7ma Edición-Parte I. Pág. 2
- EDUC.AR (2012). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Recuperado de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- ESPINOZA, R. *El cuadro de mando integral: concepto y fases* Recuperado en <http://robertoespinoza.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- GIMENEZ, H. L. (2005). *Gestión de las Organizaciones (Octubre 2005 ed.)*. - Guía de Educación a Distancia Córdoba: IUA.
- MUSTAFÁ, C. M. (2003). *FINANZAS- Guía de Educación a distancia*. (Diciembre 2003 Ed). Córdoba: IUA.
- SABLICH HUAMANI, Ch. A. (2007). *Administración y dirección de empresas. Naturaleza, significado y alcance de la función de la administración de una empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-y-direccion-de-empresas-conceptos-y-tecnicas/>

SÁEZ DE VITERI ARRANZ, D. (2000) Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86 El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido, D. Universidad de Vigo. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/063071.pdf>

THOMPSON, I. (2008). "*Definición de Administración*" Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.

THOMPSON y STRICLAND. (s.f.). *Administración Estratégica*. McGrawHill.

TRABALLINI, H. (2004). *ADMINISTRACION FINANCIERA*. Córdoba: Educación a Distancia. Insituto Universitario Aeronáutico.

Páginas Web

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

<http://www.ignsl.es/blog-categories/software-de-gestion/152-los-beneficios-de-utilizar-business-intelligence>

Anexos

I. Instrumentos de análisis

A. La empresa constructora como organización y sistema integral: detección de problemáticas

Problemática detectada	Fecha detección	Área Indicadores	Causa consecuencia	Objetivos	Descripción de Avances	Logros

B. Cantidad y tipo de problemática detectada

Frecuencia y porcentajes de problemáticas detectadas –Uso de paquete estadístico SPSS 19.0⁹

Tabla N° 3: “Distribución de Tipo de problemáticas según control mensual – Fuente: Registro matricial

Tipo de problemática	Control mensual – 2015		
	Septiembre	Octubre	Noviembre
Financiera			
Operativa			
De gestión de empleados			
Total			

$X^2 =$ $gl =$ $p =$

⁹<http://www-01.ibm.com/software/es/analytics/spss/products/statistics/>

C. La empresa constructora como sistema social abierto: diagnóstico sobre las relaciones

Relaciones con	Calidad de las relaciones				Causa de la calidad de las relaciones	Consecuencia de la calidad de las relaciones
	MB	B	R	M		
1. Clientes						
1. González						
2. Rodríguez						
3. Pérez						
4. García						
5. López						
Proveedores						
1. Ferrocons						
2. Easy						
3. Corralón Mis ladrillos						
2. Edificor						
Competidores						
1. Gamma						
2. Ciar						
3. Tesón						
3. Agentes sociales						
1. (ONG.)						
2. (Fundación)						
3. (Iglesia)						
4. Agentes Político-estatales						
Ministerio de Infraestructura						
Secretaría de Obras Públicas						

**Clasificación de los cuadros de mando según niveles y funciones- Para ser aplicado en La empresa constructora-
(Carácter confidencial)**

FUN CIONES	Directiva Desempeño			Estratégica Desempeño			Operativa Desempeño			Observaciones			
	Compromiso	Participación	Función Específica	Objetivos	Compromiso	Participación	Función Específica	Objetivos	Compromiso		Participación	Función Específica	Objetivos
NOMBRE Y PROFESIÓN N Ocupación													
Juan Pérez (arquitecto)													
José Rodríguez (MdO)													
Totales Frecuencia y % por atributo	F. y % por atributo	Total personal											

Atributos según parámetros: Compromiso: absoluto y relativo / frecuente e infrecuente -Participación: continua, discontinua- Funciones específicas: cumplidas, medianamente cumplidas, incumplidas -Objetivos: logrados, medianamente logrados y no logrados