

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION.



**“EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL Y SU
INFLUENCIA EN EL MANEJO FINANCIERO DEL BCP -
PASCO”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. ORE YACHACHIN Yesenia Kathering.

Bach. LOPEZ DURAN Lilia Jessica.

Pasco – Perú 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



TITULO

**“EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL Y SU
INFLUENCIA EN EL MANEJO FINANCIERO DEL BCP -
PASCO”**

Bach. ORE YACHACHIN Yesenia Kathering.

Bach. LOPEZ DURAN Lilia Jessica.

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS

PRESIDENTE

MIEMBRO

MIEMBRO

Pasco – Perú 2015

A Dios:

Nuestro divino creador por darnos la dicha de llegar a este mundo.

A nuestros Padres:

Por inculcarnos el amor, el respeto, el deseo de superación y por su abnegación en forjar hombres de bien por todo ello nuestra eterna gratitud.

Los Autores

AGRADECIMIENTO

Consideramos oportuno agradecer a nuestros docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración, quienes durante nuestro paso por las aulas universitarias nos indujeron a ser líderes protagonistas del cambio que propicie una mejora de la calidad de vida en nuestra sociedad; aceptando los desafíos de este mundo global cada vez más competitivo y cambiante.

También un agradecimiento al Lic. Adm. José A. CARDENAS SINCHE, quien aceptó gentilmente asesorarnos la presente tesis; tal es así que con su valioso aporte logramos concluir satisfactoriamente el presente estudio.

Finalmente queremos agradecer a los funcionarios, personal que labora en el BCP- Pasco así como a los especialistas que tuvieron la amabilidad de contribuir a la presente investigación brindándonos la información solicitada; que sin ella no hubiera sido posible desarrollar la presente tesis; a todos ellos nuestros sinceros agradecimientos.

Las Autoras.

INTRODUCCIÓN

Señor Presidente y Miembros del Jurado Evaluador: De conformidad a lo dispuesto en el reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias Empresariales dejamos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado **“EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL MANEJO FINANCIERO DEL BCP - PASCO”**; que al ser aprobado nos permitirá haber culminado con nuestra aspiración de ser profesionales en el campo de las ciencias administrativas.

El presente trabajo de investigación cuyo problema es: ¿La aplicación del SIG mejora la gestión financiera del Banco de Crédito del Perú - Pasco? Se planteó debido a que las organizaciones empresariales no utilizan adecuadamente los sistemas de información gerencial en la gestión financiera.

El trabajo tiene como Objetivo General: Identificar de qué manera el SIG influye en la mejora de la gestión financiera del BCP - Pasco.

En tal sentido, para mejor apreciación y comprensión del desarrollo del presente trabajo de investigación está comprendido por los siguientes puntos:

El Capítulo I: Se esboza el Área Problemática comprendido por los siguientes sub temas: Identificación del Problema, Formulación del Problema, Objetivos de la Investigación, Justificación y importancia de

la Investigación.

El Capítulo II: Comprende el Marco Teórico, donde se describe los Antecedentes de la Investigación, bases teóricas, y fundamentos del tema de Investigación alcances y limitaciones.

El Capítulo III: Se desarrolló la metodología de investigación, donde se consideró el Tipo, Nivel y Diseño de la investigación, hipótesis, identificación de variables, Asimismo Población, Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

El Capítulo IV: Comprende la presentación de resultados, la discusión y contrastación de hipótesis.

Las Autoras.

Dedicatoria.	
Agradecimiento	
Introducción	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Página.
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD.	08
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	09
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3.1. Formulación del Problema a Nivel General.....	10
1.3.2. Formulación del Problema a Nivel Específico.....	10
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.	11
1.4.1. Objetivos Generales.	11
1.4.2. Objetivos Específicos.	11
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	11
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	12

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
--	----

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS RELACIONADAS AL TEMA	16
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	71

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.1.1. Tipo de investigación.	74
3.1.2. Nivel de investigación.	74
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.2.1. Método de Investigación.....	75
3.2.2. Diseño de Investigación.....	75
3.3. UNIVERSO Y MUESTRA.....	75
3.3.1. Universo del Estudio.....	75
3.3.2. Universo Social.	76
3.3.3. Unidad de Análisis.	76
3.3.4. Muestra de la Investigación.....	76
3.4.FORMULACION DE HIPÓTESIS.	77
3.4.1. Hipótesis General.	77

3.4.2. Hipótesis Especifica.	78
3.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	78
3.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.	79
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS...80	
3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	80

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	81
4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	81
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	88

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.1. Descripción de la Realidad.

Se ha observado en los últimos años que las organizaciones empresariales ubicadas en nuestro país, pese a los adelantos existentes en cuanto a información, no la vienen utilizando adecuadamente si es que a estas las comparamos con los de países vecinos como Chile, Argentina, Brasil, Colombia entre otros; lo cual a la vez tiene implicancias en la actividad empresarial a nivel gerencial favorables.

La notable mejora que se ha mostrado con los SIG en el manejo financiero por las empresas y organizaciones que desarrollan esta actividad, ha propiciado el desarrollo de numerosos trabajos que ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar alguna solución que asegure una mejor distribución de información económico-financiera a todos los usuarios interesados en ella y que además se trate de un sistema eficiente.

En la actualidad los SIG parece ser un instrumento o la herramienta que posibilita que la situación anterior cambie radicalmente porque se consigue superar muchos de aquellos aspectos en los que el sistema anterior era criticado. Así, ya es importante el número de organizaciones que ha comenzado a utilizar esta herramienta como canal para la difusión de la información financiera, en ese sentido el Estado también ha presentado una serie de iniciativas que orientan hacia la obligación de cumplir con normas vigentes hacia el proceso de transparencia en la información.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos; la primera generar recursos o ingresos (generación de ingresos) y la segunda buscar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

En ese sentido esta tesis pretende investigar en qué medida las grandes empresas financieras en el Perú (específicamente el Banco de Crédito) está evolucionando hacia la democratización de la información como medio para divulgar una información financiera adecuada a las necesidades de la demanda, es decir, que sea una información útil para sus usuarios.

Es importante tener en consideración que los conceptos y definiciones planteadas en este trabajo están orientadas a conocer la problemática que involucra el manejo de los SIG dentro de la gestión financiera de una entidad como el BCP y cual es el impacto o influencia que tiene esta hipótesis de trabajo con el fin de prestar servicios de calidad a los usuarios y/o clientes buscando mejorar la relación que se tiene con ellos.

1.2. Delimitación de la Investigación.

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos será delimitada en los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se realizara a nivel del BCP - Pasco.

b. Delimitación Temporal

El período en el cual se trabajara la presente investigación comprende los meses de Agosto, Setiembre, Octubre del presente año.

c. Delimitación Conceptual

Se abordaran temas como Sistemas de Información Gerencial (SIG) Manejo de la Información, gestión Financiera, Optimización de recursos etc.

1.3. Formulación del Problema.

1.3. 1. Formulación del Problema General.

¿La aplicación del SIG mejora la gestión financiera del Banco de Crédito del Perú - Pasco?

1.3.2. Formulación del Problema Específico.

a) ¿La capacitación integral en SIG mejora la gestión financiera del BCP - Pasco?

b) ¿Cuáles son los Procedimientos del SIG que permitirá mejorar la gestión financiera del BCP - Pasco?

c) ¿Cuáles son los mecanismos del SIG que mejora la gestión financiera del BCP - Pasco?

1.4. Formulación de Objetivos.

1.4.1. Objetivos Generales.

- Identificar de qué manera el SIG influye en la mejora de la gestión financiera del BCP - Pasco.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Establecer si las capacitaciones integrales en SIG mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.
- b) Determinar los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP - Pasco.
- c) Determinar los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

1.5. Justificación de la Investigación.

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación pretende aportar conocimientos teóricos acerca de la aplicación del SIG en la mejora de la gestión financiera del BCP – Pasco, encontrando explicaciones a situaciones internas (capacitación de personal, sensibilización de personal, inconsistencia de documentos) y del entorno (eficacia en el manejo información, oportunidad y fluidez de información financiera).

1.6. Limitaciones de la Investigación.

Las limitaciones que encontraremos en nuestro trabajo quizá sea conforme se desarrollara la tesis; la negativa de algún directivo a expresarse con toda libertad por su misma función que desempeñe y algunos colaboradores que por temor a represalias su negativa a someterse a los instrumentos de evaluación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Habiendo realizado la visita a las bibliotecas de la Escuela de UNDAC no se pudo encontrar trabajos de investigación como las que desarrollamos sin embargo a nivel nacional e internacional se pudo encontrar las investigaciones siguientes:

- a. Rivera Serrano, Javier (2007) en su Tesis Doctoral ***Sistema de Información Gerencial para comercializadoras PYMES***, el

trabajo está orientado a diseñar e implementar un sistema que provea información que ayude en la supervisión y la toma de decisiones dentro de los procesos de compras, ventas y gastos en una empresa PYME enfocada a comercializar productos, con el fin de tener elementos para mejorar las utilidades de la empresa; la investigación es desarrollada en el Distrito Federal de México. Como resultado de este trabajo se obtiene el diseño de un sistema que muestra indicadores relacionados con los ingresos, egresos y utilidades de las empresas con distintas maneras de ver la información utilizando como elementos a la empresa, las sucursales y los productos así como la relación existente entre ellos.

- b. Gómez Pantoja, Anilú (2004) en su tesis de maestría ***Metodología para la creación de una PYME de servicios***, muestra la metodología apropiada para llevar a cabo la creación de una empresa en el área de servicios. La metodología se conforma en base a criterios de un enfoque sistémico y a parámetros usados en la evaluación de proyectos, así como una planeación estratégica que representa el valor agregado a esta metodología sin dejar de tomar en cuenta la retroalimentación con la finalidad de conseguir una mejora constante y su capacidad de adaptación ante el medio ambiente. Juega un rol decisivo el papel de los sistemas de información en la PYMES de Centro América.

- c. Valderrama Santivañez, Ana Lilia (2009) en su tesis doctoral ***Las Tecnologías de Información y Comunicación como factor de terminante de la producción manufacturera de México***, se analiza la evolución en las TIC en 174 clases de industria manufacturera de México. Además se describe el rol que cumplen los Sistemas de Información Gerencial en la toma de decisiones a nivel directivo de estas empresas. Los resultados indican que las TIC y los Sistemas de Información Gerencial tienen un efecto positivo en la producción manufacturera, particularmente en aquellas industrias de bajo contenido tecnológico que pueden integrarlas a sus actividades. Por otro lado las empresas de alto contenido tecnológico no explican el aumento por el valor agregado de las TIC sino por las decisiones que son inducidas por sus Sistemas de Información Gerencial.
- d. **Criollo Laos, Pedro (1998) en su trabajo de post grado *Los Sistemas de Información y su influencia en la gestión de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega* realizan un estudio descriptivo del sistema de información de la universidad y la influencia en ella de los Sistemas de Información. Muestran sus debilidades y fortalezas y abre posibilidades para superarlos.**

Por lo tanto consideramos que dicho trabajo es inédito.

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA.

2.2.1. LOS SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)

Gannon, Martín J (1989)¹ define al sistema de información gerencial como:

El conjunto de actividades para tomar los datos procesados y convertirlos en información significativa o reportes que los administradores pueden utilizar.

El administrador aun no maneja la información directamente, pero los programadores y los especialistas deben diseñar sus reportes y documentos conforme a los deseos de los administradores de línea, quienes sabrán de tomar decisiones basadas en ellos.

Entonces se puede decir que el sistema de Información Gerencial hace responsables a los administradores de línea o usuarios finales para que puedan establecer adecuadamente sus necesidades de manera que los programadores puedan diseñar los reportes de acuerdo con ellos . El sistema de información gerencial también impone en el administrador o usuario final la obligación de extraer la información necesaria. Pero si el Sistema de información gerencial no se establece adecuadamente, es muy

¹ GANNON, Martin J ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS P.375

común que fracase o que opere por de debajo del nivel óptimo.

De otro lado, para CERIO, Samuel C., el sistema de información gerencial viene a ser una red establecida en una organización para suministrarles a los gerentes la información que les será útil en el proceso de la toma de decisiones, añade también que un sistema de información gerencial obtiene la información en donde se requiere.

Entonces, la siguiente es una definición más completa, desarrollada que habla del sistema de información gerencial (SIG):

Un SIG es un sistema diseñado para suministrar información seleccionada orientada hacia las decisiones que la administración requiere para planear, controlar evaluar las actividades de la empresa. Está diseñado dentro de un marco que hace énfasis en la planeación de las utilidades, del rendimiento y el control en todos los niveles. Contempla la última integración de los subsistemas de información comercial requeridos, tanto Financieros como no financieros de la compañía.²

Es así que el SIG típico es una red de trabajo organizacional establecida formalmente, que otorga a los gerentes acceso continuo a la información importante. Por ejemplo, el SIG, por lo general, suministra a los gerentes los informes en curso relevante

² CERIO, Samuel C. ADMINISTRACION MODERNA. P.478

para las actividades organizacionales significativas como las ventas, la productividad de los trabajadores y la rotación laboral. El ámbito de un SIG se limita a los eventos organizacionales internos. Con base en la información que se obtiene por medio del SIG, los gerentes pueden tomar las decisiones cuyo objetivo es el mejoramiento del rendimiento organizacional. Puesto que el SIG típico se caracteriza por la utilización de la computadora, los gerentes pueden emplear un SIG para obtener acceso en línea e los registros de la compañía y la Información condensada en el formato de resúmenes e informes. En general, el SIG es un mecanismo planeado y sistemático para suministrarles a los gerentes la Información relevante de una fama sistemática.

Asimismo el nombre del cargo que recibe el miembro específico de la organización, responsable de desarrollar y mantener un SIG, cambia de organización a organización. En organizaciones más pequeñas, esta responsabilidad puede estar a cargo de un presidente o vicepresidente. En organizaciones más grandes, un individuo "director de sistema de información" puede estar encargado únicamente de administrar adecuadamente un departamento completo de SIG. El término gerente *SIG* se utiliza en las secciones que siguen para indicar la persona de la organización que tiene la responsabilidad principal de administrar el SIG. El término personal de SIG se utiliza para nombrar a los individuos de la organización, que no forman parte del cuerpo

gerencial y que poseen la responsabilidad principal de operar, en realidad, el SIG. Ejemplos de este tipo de personal lo constituyen los operadores de los computadores y los programadores de sistemas. En las siguientes secciones se describe en más detalle un SIG se resumen los pasos que los gerentes deben llevar a cabo para establecer un SIG.

Por lo tanto, quizá el SIG pueda describirse mejor como un resumen en los pasos requeridos para operarlo de forma apropiada y como el estudio de las diferentes clases de información que algunos gerentes necesitan para tomar las decisiones que se relacionen con el trabajo.

Es así que el funcionamiento del SIG, por lo general, el personal del SIG requiere desarrollar seis pasos secuenciales para operar el SIG de forma adecuada.

A continuación se realiza una figura para una mejor comprensión, en ella se hace un resumen de los pasos y se indica el orden en el que deben efectuarse cada uno.

PASO 1	Determinar las necesidades de información
PASO 2	Determinar y recopilar los datos necesarios
PASO 3	Resumir los datos
PASO 4	Analizar los datos
PASO 5	Transmitir la información
PASO 6	Utilizar la información

El primer paso es determinar la información necesaria dentro de la organización, cuándo se necesita y de qué forma. Puesto que el propósito fundamental del SIG es ayudar a los gerentes en la toma de decisiones, una forma para comenzar a determinar las necesidades de información gerencial es la siguiente: Áreas de decisión en las que la administración toma decisiones, decisiones específicas dentro de estas áreas de decisión que la administración debe realmente ejecutar y alternativas que deben evaluarse para tomar estas decisiones específicas.

Por ejemplo, los conceptos relacionados con la información que la administración requiere en una organización particular pueden deducirse al comprender que la administración toma decisiones en el área de planta y equipo, que una decisión específica relacionada con esta área implica la adquisición de nuevos equipos y que dos opciones que deben evaluarse en relación con esta decisión son la compra de equipo de alta tecnología modernamente desarrollado contra la compra de equipo más estándar que ha estado en la industria por algún tiempo.

En el segundo paso principal en el funcionamiento del SIG es ubicar con exactitud y recolectar los datos que van a producir la información organizacional necesaria. Este paso es tan importante como determinar las necesidades de información de la

organización. De los datos recolectados no se relacionan de forma adecuada con las necesidades de información, será imposible generar la información requerida.

Después de determinar las necesidades de información de la organización y que se han recolectado los datos apropiados, los pasos cuarto y quinto que debe asumir el personal de SIG para operar el sistema de información de forma apropiada, son respectivamente, resumir los datos y analizarlos. En la ejecución de estos pasos el personal de SIG encuentra muy útil la ayuda de la computadora.

Así los pasos quinto y sexto son la transmisión de la información generada por el análisis de datos para los gerentes adecuados y hacer que los gerentes efectivamente utilicen la información. El desarrollo de estos dos últimos pasos produce la toma de decisiones administrativas. Aunque cada uno de los seis pasos es necesario si se quiere que un SIG funcione de forma adecuada, el tiempo requerido para el desarrollo de cada uno cambiará, naturalmente, según la organización.

Del mismo modo para obtener el máximo beneficio, un SIG debe recolectar los datos relevantes, transformarlos en información apropiada y transmitir esa información a los gerentes adecuados. Sin embargo la información apropiada para un gerente en una organización puede ser diferente de la información apropiada para

otro gerente. El grado de relevancia de la información del 516 para un gerente, depende de las actividades para las cuales el gerente va a utilizar la información, de los objetivos organizacionales asignados al gerente y del nivel administración en el cual se desempeña. Evidentemente, todos estos factores están muy relacionados entre sí.

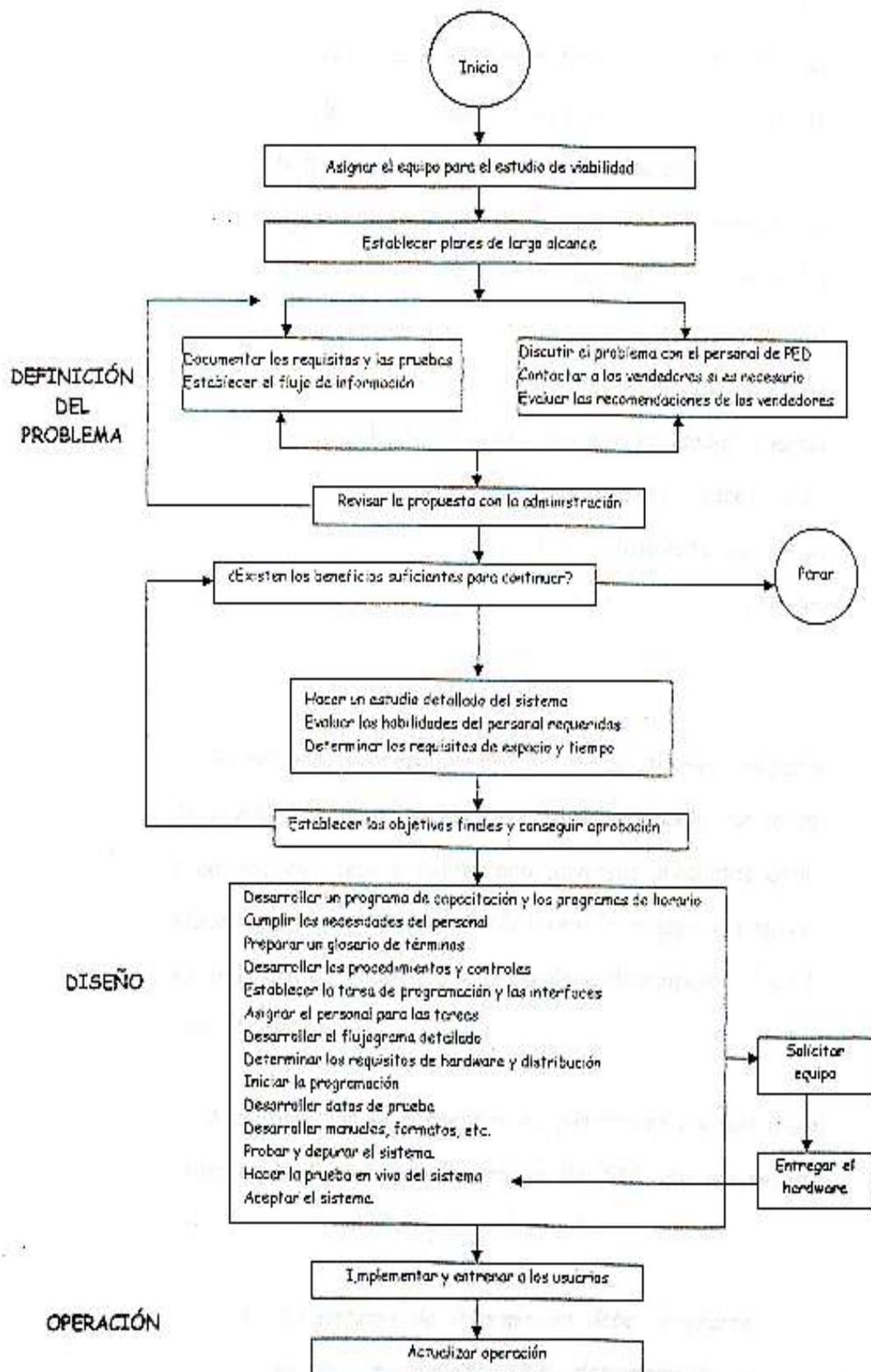
Información apropiada para un SIG en diferentes circunstancias organizacionales.

Nivel organizacional	Tipo de administración	Objetivos organizacionales del gerente	Información relevante proveniente del SIG	Cómo se utiliza la información del SIG
1. Alta gerencia	CEO, presidente y vicepresidente.	Estabilidad de la compañía, crecimiento de las utilidades, acumulación y uso eficiente de los recursos.	Datos y tendencia del entorno, informes resumidos de las operaciones, informes de excepción de los problemas, pronósticos.	Objetivos corporativos, políticas, limitaciones, decisiones sobre los planes estratégicos, decisiones sobre el control de la compañía en su totalidad.
2. Mandos medios	Gerencia media en áreas como mercadeo, producción y finanzas	Destinación de recursos para las tareas asignadas, determinación de los planes para cumplir los objetivos de operación, control de operaciones.	Resúmenes e informes de excepción de los resultados de operación, objetivos corporativos, políticas, limitaciones, decisiones sobre planes estratégicos, acciones y decisiones relevantes de otros mandos medios.	Planes y políticas de operación, resúmenes de operación, procedimientos de control, decisiones sobre la destinación de recursos, acciones y decisiones relacionadas con otros mandos medios.
3. Gerencia de nivel bajo	Gerentes de nivel bajo, cuyo trabajo está internamente relacionado	Producción de bienes para satisfacer las necesidades del mercado, presupuestos de provisiones, cálculos de los requisitos de recurso, transporte y almacenamiento de materiales.	Informes resumidos de las transacciones, informes detallados de los problemas, planes y políticas de operación, procedimientos de control, acciones y decisiones de los gerentes de primera línea relacionados entre sí.	Informes de excepción, informes de progreso, solicitudes de recursos, órdenes de despacho, informes y funciones relacionadas.

Por otra parte, el proceso para establecer un SIG consta de cuatro etapas: Planeación del SIG; Diseño del SIG; Implementación del SIG y Mejoramiento del SIG.

Así tenemos la etapa de **planeación es quizá la más importante del proceso**. Por lo general, los factores que se mencionan para hacer que ***la planeación de un SIG sea una necesidad absoluta, son los períodos normalmente largos requeridos para adquirir un equipo de procesamiento de datos*** relacionado con el SIG e integrarlo a las operaciones de la organización, a la dificultad de contratar los operadores competentes de equipo y las principales cantidades de recursos financieros y administrativos requeridos, por lo general, para operar un SIG.

Por lo tanto, los tipos específicos de planes en un SIG varían para cada organización. Sin embargo, en la figura siguiente se muestra un ejemplo de plan para el establecimiento de un SIG en una compañía grande de productos de consumo. Por supuesto, este plan hipotético se abrevie, antes de que éste pueda implementarse se requieren lineamiento mucho más detallados de cada una de las áreas en este plan. Observe que este plan incluye un punto (más o menos el tercero hacia debajo de la figura), en el que los gerentes deben decidir si se va a obtener suficiente beneficio potencial de un SIG para continuar el proceso de establecimiento de ese sistema. Este plan especifica que si la administración decide que según los costos totales del SIG se van a obtener insuficiente beneficio, se debe terminar el proyecto.



Por otra parte, para los administradores de línea el SIG está perdiendo importancia frente al DSS (Sistema de Soporte de Decisiones). Desde hace años, los administradores se han quejado abiertamente de que los reportes procesados proporcionados por el SIG no son muy adecuados para los problemas que están afrontando. Además, el SIG es una función de estado consultiva y muchos administradores de línea tienen dificultad el comunicar sus necesidades a estos especialistas y programadoras altamente capacitados. Asimismo muchos investigadores han descubierto que a los administradores de línea no les agrada leer los reportes procedentes del SIG.

Sin embargo, los reportes procesados constituyen una parte de la vida de la organización y continuarán siéndolo. Por tanto, cada empresa deberá contestarse diversas preguntas como: ¿Qué reportes se necesitan? ¿Cuánta información se requiere en cada una de ellas? ¿Qué papel debe desempeñar él en la toma de decisiones?

A continuación se presentan las directrices que van a ser útiles en el diseño y administración del SIG, que nos resalta como un aporte más GANNON, Martin J.:

1. "El sistema de informado debe centrarse en las necesidades del departamento o división y no en las del administrador, pues éstos tienen elevados niveles de

rotación. Diseñar el SG en función de las necesidades individuales del administrador puede conducir a excesivos detalles o a una falta de la información necesaria.

2. Los especialistas en informática deben evitar la sub. O la sobre sistematización del SIG. En situaciones donde las relaciones de causa y efecto no se comprenden bien (como en el caso de los artículos relacionados con la moda), es mejor confiar en el criterio y en la experiencia más que cargar a los administradores con información de baja calidad. Por otra parte, cuando los problemas son recurrentes y las relaciones se comprenden bien, gran cantidad de información deberá desarrollarse para apoyar a los administradores.
3. Las tecnologías dentro de una organización varían ampliamente, de manera que un 516 uniforme toda la compañía sólo sería causa de problemas. El SIG debe ser diseñado para satisfacer las necesidades de cada departamento o división.
4. Los administradores deben tener precaución al transferir sistemas de información de una compañía a otra, y de una división a otra. Un SIG que funcione bien en una compañía (o división) puede estar sub o sobre sistematizado en otra.
5. El trabajo de la alta dirección no es bien comprendido, además de que los altos ejecutivos utilizan una gran

variedad de información, tanto de hardware como software. Los diseñadores de sistema de información gerencial, por consiguiente deben considerar la complejidad del trabajo de administración y desarrollar sistemas que complementen la información gerencial recabada de otras fuentes.

6. El diseño de sistemas de información requiere un enfoque flexible. El SIG debe acoplarse a la tecnología de la organización y satisfacer las necesidades de información de la administración.³

Es así que aunque el equipo de procesamiento de los datos es por lo general, un componente importante de los sistemas de información gerencial, el diseño de un SIG no debe comenzar con un análisis comparativo de los tipos de equipo disponible. Muchos gerentes de SIG consideran de forma errada que el equipo de procesamiento de datos y un SIG son sinónimos.

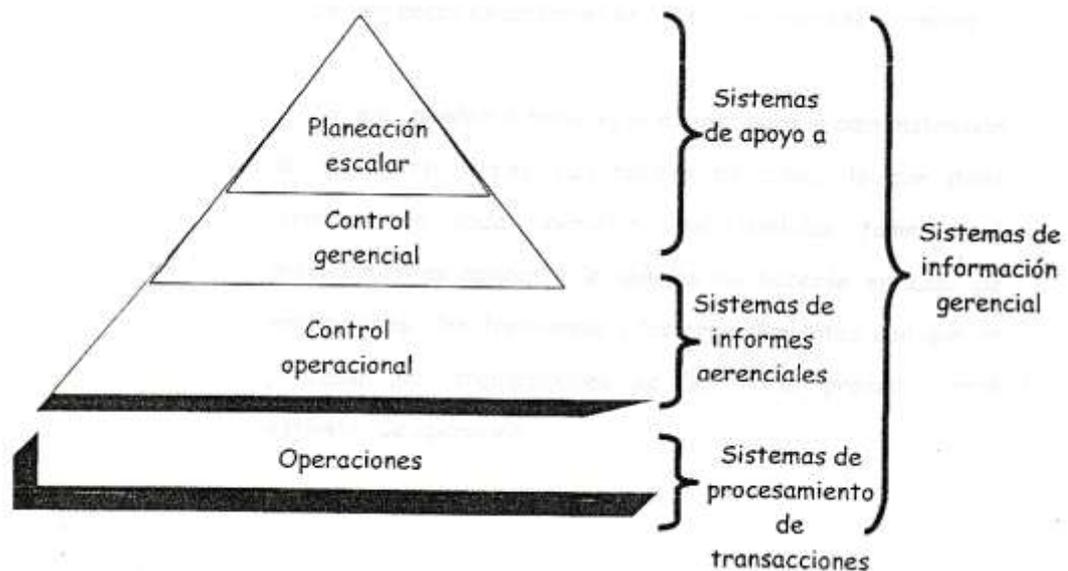
Asimismo se realiza un análisis de las decisiones de los gerentes puesto que el propósito de un SIG es suministrar la información que ayude a los gerentes a tomar las mejores decisiones, el diseño de un SIG debe comenzar con un análisis de las clases de decisiones que deben tomar los gerentes en una organización particular. También se sugiere que el diseño del sistema de información debe incluir los siguientes cuatro pasos:

³ GANNON, Martín J. **OB. CIT.** pp. 376-377

- Definir las diversas decisiones que deben tomarse para administrar una organización.
- Determinar los tipos de políticas administrativas que existen y pueden afectar las formas en las que se toman estas decisiones.
- Ubicar con exactitud los tipos de datos requeridos para tomar esas decisiones.
- Establecer un mecanismo para la recolección y el apropiado procesamiento de los datos, para obtener la información requerida.

Para HAMPTON, David P. el sistema de información gerencia) es más bien una jerarquía de sistemas de información, ya que cada aspecto está ligado a los tipos de actividades que se realizan en diversos niveles de administración de la organización. Los sistemas de jerarquía se centran en el procesamiento de transacciones, jerarquía de los gerentes y apoyo de las decisiones.

Es por ello que para un mejor entendimiento de lo mencionado anteriormente se muestra a continuación una figura explicativa:



Por ello el procesamiento de transacciones es el conjunto de procedimientos para el manejo de las operaciones. Entre las actividades comunes figuran las siguientes: Cálculo, Clasificación, Ordenación, Almacenamiento y Resumen.

De ahí que las actividades anteriores pueden llevarse a cabo en el nivel operacional de cualquier organización. Si se estudia una muestra de las organizaciones, se dará cuenta de que existen características similares en cada una de ellas:

- 1) Hay un alto volumen de transacciones.
- 2) Cada transacción es semejante.
- 3) Los procedimientos para procesar las transacciones se conocen bien y pueden describirse con detalle.

- 4) Se dan pocas excepciones en los procedimientos normales.

Por ello, pueden establecerse rutinas para la administración de las transacciones. Las rutinas describen lo que debe buscarse en cada operación, qué medidas tomar, qué procedimientos aplicar y lo que ha de hacerse en caso de excepciones. Con frecuencia a los procedimientos con que se procesan las transacciones se les llama procedimientos estándar de operación.

"Las rutinas asociadas a las transacciones bancarias generales ejemplifican el empleo de los procedimientos estándar de operación para el manejo de depósitos y retiros, pago de cheques y otras operaciones. A los cajeros se les capacita para buscar ciertas características siempre que realizan un tipo de operación; por ejemplo, número válido de cuenta, identificación aceptable si no se conoce al cliente y aprobación del funcionario bancario en el caso de transacciones que rebasen un límite establecido.

"Cuando se instalan sistemas de cajero automático, los procedimientos se integran al equipo de la computadora que corre el sistema cada vez que el cajero se sirve de la Terminal de la computadora para introducir los detalles de la transacción, mientras el cliente hace retiros en las máquinas del cajero automático, los programas que operan el sistema se aseguran de que se siga el procedimiento correspondiente"⁴

4 HAMPTON, David R- ADMINISTRACIÓN. p. 743

Es por ello que esta actividad se repetirá muchas veces durante un solo día en casi todas las máquinas de cajero automática.

Ya que el alto volumen de transacciones bien entendidas relacionado con el nivel operativo de una organización, lo mismo que la capacidad de los gerentes para desarrollar procedimientos específicos con los cuales manejarlas, a menudo favorecen la implantación de la computadora. La mayor parte de las firmas empieza a usarla porque necesitan desarrollar formas más eficaces y eficientes de procesar los datos concernientes a las operaciones. Los procedimientos están integrados a los programas de computadora que controlan la captura de datos, el procesamiento de detalles y el almacenamiento y presentación de datos e información. Esto se aplica por igual a las organizaciones pequeñas y grandes.

Por lo tanto al procesar los datos referentes a las transacciones, las computadoras ayudan al hombre porque ofrecen rapidez y velocidad, además de que pueden programarse para que sigan rutinas sin variación alguna. Una idea errónea muy generalizada es que las computadoras desplazan a las personas; muchas organizaciones descubren que al instalarlas también es preciso contratar a más personal. Y además a las computadoras pueden asignárseles las tareas que los empleados no quieren o no

hacen bien, de modo que pueden centrar su atención en otras actividades.

De otro lado, los sistemas de transacción están orientados a las operaciones. En cambio, los sistemas de informes gerenciales tienen por objeto ayudar a los directivos en la toma de decisiones y en caso de problemas. Se sirven de los datos almacenados Como resultado del procesamiento de transacciones, pero también utilizan otra clase de información.

Es por ello, que en toda organización hay muchas decisiones que muestran una recurrencia periódica (semanal, mensual, trimestral, etc.). Cada vez que se realizan, se requiere cierta información para llegar a la decisión. Puesto que el proceso de decisión está bien estudiado, es posible identificar la información que se necesitará para adoptar la decisión. Y a su vez el sistema de información puede elaborarse de modo que los informes se preparen regularmente para apoyar las decisiones recurrentes. Cada vez que haga la falta información, se preparará en una forma establecida previamente y que contenga datos concretos presentados en cierto formato.

Por lo tanto los especialistas en sistemas de información a menudo dan el nombre de decisiones estructuradas a las que rebasan en estos sistemas. Están estructuradas porque los gerentes saben qué factores tener en cuenta al momento de llegar

a una decisión y cuáles variables determinarán en gran medida si la decisión será buena o mala. Por su parte, los analistas de sistemas elaboran informes bien estructurados que contienen la información que se necesitan para la decisión o que indica el estado de las variables importantes.

Por ejemplo, un sistema de informes financieros incluirá informes basados en las actividades concernientes al nivel de transacciones. Por ello los funcionarios de los bancos se valen sistemáticamente de informes sobre depósitos y retiros en total y por sucursal. Con estos datos se mantienen informados sobre el desempeño de cada sucursal. También les permite vigilar la razón de préstamos hechos sobre los depósitos recibidos, el nivel de las reservas de efectivo, el interés que se paga a los depositantes y otras medidas comunes del desempeño.

Asimismo la información comunicada suele combinarse con otro tipo de información externa: detalles relativos a las tendencias económicas, demanda de préstamos, tasa de gastos de los clientes y el costo de los préstamos obtenidos. Los funcionarios bancarios pueden tomar entonces decisiones bien fundamentadas respecto a la tasa de interés que cobrarán en la siguiente semana por diversos tipos de préstamo. Y también pueden determinar si deben aumentar la tasa de los intereses que pagan a los clientes y con ello captar más depósitos. Todas estas decisiones muestran una

recurrencia frecuente, y también se prepara periódicamente la información que se necesita para adoptarlas.

Sin embargo, no todas las decisiones son de índole recurrente, algunas se presentan una sola vez, otros se efectúan cada vez. Los sistemas de apoyo (soporte) a las decisiones ayudan a los gerentes que deben tomar decisiones poco estructuradas. Con frecuencia reciben el nombre de decisiones estructuradas o semi estructuradas. Se considera que pertenecen al primer tipo cuando no se dispone de procedimientos claros para tomarlas y cuando todos los factores que han de tenerse en cuenta no se pueden identificar fácilmente por anticipado.

Un factor de suma importancia en la utilización de los sistemas de apoyo a las decisiones consiste en averiguar qué información se necesita. En situaciones bien estructuradas es posible precisar de antemano las necesidades de información. Pero en un ambiente no estructurado, resulta difícil hacerlo. Contando ya con toda información disponible, quizá el directivo se percate de que requiere más datos. Es decir, el hecho de tener información hará advertir la necesidad de otros datos. Imagine, por ejemplo, el proceso de decisión de unos funcionarios bancarios que hace poco tenían que determinar si convenía comenzar a ofrecer cuentas de administración de efectivo o instalar cajeros automáticos, ambos servicios totalmente nuevos. Entre las muchas preguntas que era

preciso constar se encontraban las siguientes: ¿cuánto costará cada servicio?, ¿cuántos cajeros automáticos se necesitarán?, ¿qué hará la competencia al respecto?, ¿qué límites habrán de fijarse a los retiros individuales?, ¿puede cobrarse por este servicio?, ¿producirá más depósitos este servicio y, por tanto, más captación de dinero por el banco?

En casos como éste, es imposible diseñar previamente formatos y contenidos del informe de sistemas. Un sistema de apoyo a las decisiones debe, pues, tener mayor flexibilidad que los sistemas de informes gerenciales. El usuario podrá solicitar informes al definir sus contenidos e incluso la manera de producirlos. De modo análogo, los datos necesarios para generar la información pueden provenir de muchos archivos o bases de datos, no de un solo archivo maestro como suele suceder con los sistemas de transacciones y con algunos sistemas de informes.

Es así que el juicio de los gerentes influye de manera muy importante en la toma de decisiones cuando el problema no está estructurado. El sistema de apoyo a las decisiones respalda el juicio de los directivos, pero no lo sustituye. También es muy importante señalar que en las organizaciones no hay uno sino varios sistemas de información gerencial. Desde el punto de vista estructural, ese tipo de sistemas es un conjunto de sistemas de información de negocios. Podemos pensar en un sistema para la

mercadotecnia, otro para la producción, otro para el personal y uno más para compras, por nombrar unos cuantos. Dentro de cada una de esas funciones básicas de la empresa se advierten actividades de nivel de transacciones, toma sistemática de decisiones y la presencia de necesidades especiales de decisión.

Es natural que las diversas funciones de negocios en una organización requieran el apoyo o soporte de los sistemas de información; de ahí la noción de información evolucionan en el seno de las empresas.

Anteriormente hubo una época en que se habló de los sistemas totales de información, lo cual quería decir que la organización contaría con un solo sistema de información gerencial, el cual satisface a las necesidades de los directivos en varios niveles y en las múltiples funciones de negocios. Sin embargo, esa opinión no goza de gran aceptación en nuestros días. Los gerentes se dan cuenta de la imposibilidad e inconveniencia de tratar de construir un solo sistema monolítico de información. Así pues, a medida que se estudie las organizaciones, se comprenderá que en realidad existe una federación de sistemas de información para áreas funcionales, cada uno con sus propios fines y alcance. En conjunto, comprenden los sistemas de información de una organización.

Por otra parte después de que el SIG está funcionando, los gerentes deben esforzar continuamente por maximizar su valor. En las siguientes dos secciones se presentan conceptos sobre la forma en que pueden llevarse a cabo algunas mejoras al SIG.

Es pues con el fin de mejorar un SIG, los gerentes del sistema de información deben, en primera instancia, detectar los síntomas o signos de que el que existe no es apropiado. Estos síntomas pueden ser: operativos, psicológicos y el contenido del informe.

Así los síntomas operativos y psicológicos se relacionan, respectivamente, con las operaciones de una organización y con el funcionamiento de los miembros de la misma. Los síntomas y contenido del informe se relacionan con el carácter real de la información generada por el SIG.

Por tanto, después de detectados los síntomas, los gerentes SIG, normalmente, deben recoger más información para determinar las debilidades del sistema. Para detectar esas debilidades, los gerentes SIG deben responder a preguntas como las que se presentan a continuación: ¿Dónde y cómo consiguen información los gerentes?, ¿Para conseguir información, los gerentes pueden hacer mejor uso de sus contactos?, ¿En qué áreas el conocimiento de los gerentes es más débil y cómo puede aportarse información a los gerentes para disminuir estas debilidades?, ¿Los gerentes

tienden a actuar antes de recibir información? y ¿Los gerentes esperan demasiado por la información, de tal forma que las oportunidades se les escapan y la organización se estanca?

También existen mejoras típicas para un SIG, las deficiencias de un SIG varían según la situación, dependiendo de factores como la calidad del plan SIG, lo adecuado de su diseño y las clases de individuos que lo operan. Sin embargo, algunas actividades tienen el potencial de mejorarlo en la mayoría de las organizaciones.

1. Establecer cooperación entre el personal SIG y los gerentes de nivel bajo.- Una cooperación de este tipo motiva a los gerentes de nivel bajo a darle al personal SIG opiniones honestas sobre la calidad de la información recibida. Mediante esta interacción, los diseñadores y operarios SIG deben estar en capacidad de mejorar la efectividad de este sistema.
2. Resaltar constantemente que el personal SIG debe esforzarse en cumplir el propósito del sistema, suministrándoles la información que se relaciona con las decisiones.- En relación con esto, muy probablemente será de gran utilidad darles a los gerentes de nivel bajo la responsabilidad de explicarle al personal SIG los tipos de decisiones que los miembros de la organización toman y

los pasos correspondientes que deben darse para tomar esas decisiones. Si el personal SIG comprende, en gran medida, las situaciones de decisión que enfrentan los gerentes de operaciones, habrá mayor probabilidad de que la información del SIG sea apropiada para las decisiones que estos gerentes deben tomar.

3. Siempre que sea posible, encargar tanto a los gerentes de nivel bajo como al personal SIG la responsabilidad de las actividades del SIG con base en el costo/beneficio.- Esta responsabilidad les recuerda a los gerentes de nivel bajo y el personal del SIG que los beneficios que la organización recibe de las funciones del SIG deben superar los costos. En efecto, este énfasis en la responsabilidad ayuda a incrementar la conciencia de costo en los gerentes de nivel bajo y en el personal SIG.
4. Operar un SIG de forma que se observe la 'preocupación por las personas'.- Un SIG, como el de una organización piramidal formal, se basa en la idea de que los asuntos de la organización pueden y deben ser manejados de una manera completamente **lógica**. Por supuesto, la lógica es importante para el diseño e implementación de un SIG. **Sin embargo, las actividades del SIG también deben tener en cuenta la parte humana**. Después de todo, aunque las actividades del SIG estén muy bien

elaboradas y sean completamente lógicas, un SIG puede ser poco efectivo por el simple hecho de que las personas no lo utilicen como se pretende.

Finalmente podemos resaltar que el sistema de información gerencial es una ampliación natural del EDP (Procesamiento Electrónico de Datos) y consiste en tomar los datos procesados y transformarlos en información o reportes significativos que los administradores pueden utilizar. Existen directrices claras para establecer un SIG computarizado, una de las cuales consiste en que debe adaptarse a cada departamento o división más que al propio gerente general, quien podría separarse de la compañía, una vez instalado el SIG.

2.2.2. MANEJO FINANCIERO.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros, es decir, la función financiera integra:

- a. La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de

los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa):

- b. La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa):
- c. La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- d. El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa):

El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La palabra *Gestión Administrativa* engloba la *gestión financiera*, es decir, hacer un buen planeamiento, una buena organización, una buena ejecución y buen control; los resultados eficientes indica que durante la vida de una empresa se han empleado en forma eficiente todos los elementos de juicio, tratando de maximizar la productividad en forma constante y recurriendo desde luego a los cambios positivos de innovaciones permanentes

en la empresa.

Dando un concepto simple según el Diccionario Español, dice que la gestión es **“Acción y Efectos de hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo Cualquiera”⁵**

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, la gestión es administrar, mandar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar; de ahí que complementamos la palabra *"Gestión Administrativa"* para dar a entender que la conducción de todas las actividades de una determinada empresa se debe a la forma en cómo debe ser aplicada los planes, estrategias, programas, presupuestos y políticas en forma organizada, para que en el momento adecuado se ubique a los recursos tanto humano, material y tecnológico en el lugar fijado, a fin de ejecutar lo que antes se había planificado y dependiendo de todo esto, obtendremos resultados reales, el alcanzar los objetivos empresariales a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

De ser así todo el proceso, diríamos entonces que se ha llevado a una buena gestión administrativa.

"En líneas generales podemos decir que el escalón administración define políticas, establece objetivos y procedimientos primarios Señala las

⁵ Diccionario Enciclopédico Salvat. P. 693.

líneas básicas de la organización decide en cuanto a su financiación y controla los gastos y resultados de la gestión. El nivel ejecución (encabezado por un gerente general con este y otro nombre) tiene a su cargo la operación día a día, el cumplimiento mediante actividades concretas de los objetivos generales señalados por el escalafón anterior.

En organizaciones pequeñas, Administración y Ejecución pueden ser confundidas. En las grandes, suelen estar separadas, si bien existe cierta tendencia por parte de los Consejos de Administración de las Sociedad Anónimas, a asumir las funciones de la alta Gestión. Práctica ésta muy peligrosa en aquellos casos en que las designaciones del Consejo y su Presidente obedecen a motivaciones políticas (Empresas Nacionales) o a imperativos de control de masa de capital (sociedades privadas).

Definido el objeto social, el nivel de administración de una organización lo entrega al más alto escalafón de la gestión como objetivo genérico a cubrir. Le entregan también una orientación política, una estructura orgánica, unos objetivos definidos en calidad, cantidad y tiempo, una asignación inicial de medios, etc. Todo ello va a constituir el punto de partida de la gestión y va a señalar el paquete de responsabilidades del gestor, con lo que habrá cubierto, en un nivel superior, el principio orgánico de la delegación en su triple dimensión de deberes, atribuciones y

responsabilidad. A partir de este momento, la actividad productiva (con una u otra expresión) se inicia coordinado y dirigido por un sistema descendente, ascendente de planificación control.⁶

"Siendo la esencia de la administración la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común, o sea el mando concentrado en último término, sea en una persona (unidad real) o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficticia).

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídica y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietario pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor ***lograr los fines de otra; creemos que, en este supuesto, y por lo que hace el aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.***

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización o

⁶ ELIOEBES SETIN, José. MANDOS MEDIOS EN ADMINISTRACIÓN. PP. 29-30

sean en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización de los puestos ejecutivos.⁷

Siendo los instrumentos fundamentales de lo administrativo el mando es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas ante todo, en la Ley General de Sociedades, y en particular en el Decreto Legislativo N° 728, que reglamenta las relaciones obreros patronales.

Por lo tanto, podemos deducir que el empresario es quien lleva a cabo una buena gestión, "si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y sincronizadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado quien realice esta coordinación será el empresario'

Por otro lado, podríamos añadir que: "*Para conseguir una Gestión rentable hay que ser competitivo, satisfacer al cliente, ganar a la competencia y ser líder en su negocio*':

Podemos definir que la *Gestión Administrativa* es el conjunto de técnicas que permiten prever, organizar, y controlar

⁷ REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. P. 76-

los circuitos de información de la empresa, y el tratamiento de los datos que se derivan de dichos circuitos, sin los cuales la empresa sería capaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.⁸

FAYOL, Henry quien partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa. Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellos órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (desempeñarse de cargos y ejecutores de tareas). En contraposición a la teoría científica que parte del nivel individual de cada operario con relación a la tarea, se amplía enormemente a nivel de organización como un todo en relación con su estructura organizacional.

FAYOL, Henry parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en este grupo?

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra-venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda de Capitales.

⁸ PALOM, Francisco. TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. P. 19.

- Función, de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios registro, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordina y sincronizan con las demás de la empresa, siempre encima de ellas. Según FAYOL, Henry ninguna de las cinco funciones tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Las cinco funciones constituyen otra función llamada administración. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que son los siguientes:
 - Planear; visualizar el futuro y trazar los programas de acción.
 - Organizar; construir el organismo material como el social de la empresa.
 - Dirigir; guiar y orientar al personal
 - Coordinar; ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
 - Controlar, verificar que todo suceda de acuerdo con las

reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Dirigir es conducir a la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ellas disponen, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Para la teoría clásica existe una proporcionalidad de la función administrativa, es distribuida proporcionalmente entre todos los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica mas aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Para FAYOL, Henry en todos los tipos de la empresa, la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional y la capacidad de los grandes jefes es la capacidad administrativa. LA PROPORCIONALIDAD DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA

Niveles Jerárquicos

Mas Altos

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- ❑ Prever
- ❑ Organizar
- ❑ Comandar
- ❑ Coordinar
- ❑ Controlar

OTRAS FUNCIONES NO ADMINISTRATIVAS



Mas Bajos

El desarrollo espectacular de la administración ha venido condicionado por el crecimiento de la empresa industrial.

Al comenzar la etapa de industrialización todos los esfuerzos de la técnica fueron aplicados al proceso productivo. Más adelante, cuando la producción fue debidamente organizada y racionalizada, surgió la necesidad de abrir nuevos mercados para los nuevos productos, con lo que comenzó, la que se ha dado en denominar época de marketing, en la que nuestra economía se halla aún inmersa.

El proceso de nuestros tiempos trajo consigo una mayor complejidad en el gobierno de la empresa.

- Los gastos se incrementan en forma alarmante.
- La vida de los productos es de día en día más corta.
- Los equipos llegan en un tiempo mínimo a la obsolescencia técnica.

Toda esta problemática acarrea una mayor dificultad en la toma de decisiones. Dirigir, dicen, es tomar decisiones. Consecuentemente, hoy en día es más fácil dirigir. La decisión no puede ser improvisada ni presentida (adivinar una cosa antes que suceda), sino estudiada cuidadosamente, tratando de cerrar al ángulo de indeterminación (falta de determinación en las cosas) ante el cual el dirigente se encuentra a la hora de decidir.

Las técnicas de gestión administrativa son un medio adecuado para ayudar al dirigente en la toma de decisiones, porque le permite cerrar ese ángulo de indeterminación por la aprobación de nuevos datos. Por ello hablamos de unos datos, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.

En el ánimo de la gente reina un verdadero temor al papeleo, la burocracia, en definitiva a todo lo que la administración burocrática lleva consigo. Este temor ha trascendido a nivel empresarial y aún hoy día son muchos los dirigentes que no creen en la administración, sin tener en cuenta que es por falta de la misma por lo que muchas empresas han sucumbido, muchas

empresas que figuran son aquellas que han distinguido tradicionalmente por su eficiente organización administrativa.

Es posible comprobar en empresas del tamaño mediano la falta más elemental de control administrativo. No disponer de ninguna clase de información sobre sus costos de producción y llevando la gestión guiados por cierres contables trimestrales, sin disponer de otra información. Por otra parte, existen empresas de parecidas dimensiones, en lo que la burocracia ha llegado a producir una enorme cantidad de innecesarios impresos, muchas veces totalmente inútiles, y en las cuales se han creado engorrosos circuitos administrativos, que ha sobrecargado los gastos sin resultados eficaces.

Al lado de indudables ventajas o características positivas de la administración, en la empresa existen también algunos factores negativos, desventajas o peligros, en los cuales convendrá no caer en:

FACTORES POSITIVOS

- El proceso industrial exige una mejor administración. El desarrollo de las industrias en las últimas décadas ha llevado a una necesidad de puesta al día de la administración, obligando a los hombres que trabajan en ella a la actualización de sus métodos y sistemas.
- La complejidad de la administración pública en los

aspectos jurídicos fiscales, y social obligando de día en día a una administración empresarial más y más compleja.

- La evolución de los sistemas financieros de cobros y de pagos requieren una precisión y un perfecto control administrativo.
- La creciente necesidad de datos y de estadísticas en la empresa moderna obliga a un tratamiento correcto de la información.

FACTORES NEGATIVOS

- Facilidad de caer en la consecuencias de la ley de la dilatación del trabajo (todo trabajo tiende a ocupar todo el tiempo disponible para realizarlo) y la ley de la multiplicidad del trabajo y de los subordinados (los mandos y los empleados se dan trabajos los unos a los otros y un jefe tiende a multiplicar sus subordinados). Si estas leyes son de carácter general y aplicable a cualquier ámbito o área.
- El excesivo "nobismo" hacia la mecanización considerada como panacea universal y que a la hora de la verdad no resuelve todos los problemas. Ello produce como contrapartida, cierta incredulidad en la utilidad de

las máquinas, por haber esperado de ellas resultados que no era sensato pretender de las mismas.

EN RESUMEN:

- El dirigente debe tomar conciencia de su responsabilidad, ante la empresa y ante la sociedad, en el momento de decidir.
- La información es la base más importante para la toma de decisiones. Es necesaria una información dinámica, actual, oportuna y correctamente elaborada.
- Es indispensable, por parte de los dirigentes, un mayor conocimiento de las técnicas y sistemas de trabajos administrativo.
- Para no caer en costos excesivos, los procesos y circuitos administrativos deben estar preferentemente sistematizados.
- La información que la administración debe suministrar ha de ser de una claridad diáfana. El sentido común ha de acompañar siempre a los sistemas administrativos de nuestros días.
- De los dirigentes deben llegar al convencimiento de que la administración puede y debe ser mejorada. Este

criterio será cambiado cuando consigamos que la administración facilite la información necesaria, suficiente puntual a los dirigentes de la empresa.

La Gestión Administrativa conlleva las actividades propias de la administración como la planeación, organización, integración, dirección, supervisión y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, estableciendo las políticas y estrategias que determinan el logro de éstas.

Es necesario por lo tanto establecer las relaciones jerárquicas funcionales y de coordinación entre los diversos órganos que conforman la empresa y los organismos externos que sean decisiones en la gestión, así como la definición del campo en que se desarrollaran las actividades previstas. Para el efecto, se determinarán las funciones de las personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión.

“el término administración encuentra su real significación y fundamento en la participación de diferentes personas para la consecución de un fin común por parte de la organización de la cual son miembros. La Administración es una ciencia merced a su relación con la economía, el derecho, la estadística, la psicología, la organización física, química y técnica, que le han hecho adquirir

características, tendencias y principios diversos".⁹

Si bien es cierto, las funciones o elementos de la administración, consideradas como componentes del Proceso Administrativo son incluidos como actividades propias de la gestión administrativa éstas a su vez constituyen los aspectos o ítems que van a permitir una evaluación del rendimiento de dicha gestión; lógicamente, resulta necesario definir las.

Cada uno de estos componentes o elementos del proceso administrativo se cumplen en distintos momentos de ahí que la diversidad de tratadistas la denominan como fases.

En tal sentido el número de fases varía según los tratadistas, así para uno son tres, planeación, organización y supervisión (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION). Para otros como FAYOL, Henry son: Organizar, mandar, coordinar y controlar. Algunos agregando a los anteriores la fase denominada la fase comunicar.

KOONTZ y O'DONNELL postulan que son: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sin embargo, el tratadista mexicano Francisco Sánchez Guzmán postula que tales fases son: Previsión, planeamiento y

⁹ HIERCHE, H. TECNICAS MODERNAS DE GESTION DE EMPRESAS, p. 251

organización, integración, dirección y control.

'La gestión de una empresa es el conjunto de procesos puestos en marcha con vistas a la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa. Es natural que, en una primera aproximación se efectúe una clasificación de los problemas de decisión, de forma que pueda analizarlos separadamente, que se fijen los datos y que los responsables de estas decisiones pueden guiarse con la ayuda de reglas lo más concisas posibles. Se podrá partir, por ejemplo de los órganos de la empresa y clasificar los problemas de decisión según los órganos a los que parece que se refieren. Es así como se podrá distinguir entre problemas de producción, de venta y financieros. A menudo, es el organigrama de la empresa el que reflejará esta clasificación, se puede según la extensión del horizonte temporal en el que se sitúan. Se distinguirán entonces los problemas a corto plazo de aquellos a largo plazo"¹⁰

"Es el proceso de dirigir la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos"¹¹

"conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del

¹⁰ IBID.

¹¹ ROSEMBERG, J.M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, p. 203

**proceso administrativo: planear, dirigir,
coordinar y controlar”¹²**

"Los representantes principales de esta teoría son Fayol (1949). Gulick y Urwick (1937), Taylor (1911, 1970) y Mooney y Relly (1931). Estos defensores de la llamada teoría de la gestión son en gran parte prácticos que escriben sus propias experiencias. Lo que les interesa principalmente es ofrecer recomendaciones acerca de cómo debe estar constituidas las organizaciones para ser productivas y eficaces y cómo se podría obtener el máximo provecho de una organización y de sus colaboradores. Teniendo por modelos el sistema de organización cerrada, defienden como principio supremo de su doctrina los postulados de la especialización, de la estructura jerárquica de la organización, de la delegación de la autoridad y de la responsabilidad de "Span of control" y la subdivisión de la organización en subgrupos de departamentos. Sus "Técnicas" se conciben como útiles universales que encuentran aplicación en cualquier forma de organización. La teoría de la gestión se puede criticar en una serie de puntos de los que aquí vamos a abordar solo los más importantes. Estas críticas como veremos enseguida, son casi las mismas que pueden hacerse al sistema cerrado de organización. Uno de los puntos más importantes de nuestra crítica a los principios de la teoría de la gestión consiste en su exigencia generalizada de especialización de los miembros de una

¹² PEREZ, Manuel. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION, p.117

organización. Se recomienda esto para alcanzar la máxima productividad y eficacia. Pero es obvio que es prácticamente imposible aplicar este postulado a todos los tipos de organizaciones, así como a todas las partes de una Misma organización. Además, los factores externos a la organización contribuyen en gran medida a determinar la naturaleza, el grado y las posibilidades de la especialización que puede llevarse a cabo dentro de una organización, estos factores son la clase y la calidad del personal que trabaja en la organización, la disponibilidad de este personal en el mercado de trabajo, las restricciones impuestas por los convenios sindicales, la legislación laboral e incluso el medio ambiente en el que trabaja la organización.

Hay que añadir otro punto crítico a todo esto. La teoría de la gestión tiende a simplificar considerablemente la motivación laboral de los trabajadores de todos los niveles de una organización. Sin embargo, entre las hipótesis básicas de esta teoría al igual que de la correspondiente al sistema cerrado de organización, figura aquella según la cual a la persona le conduce y guía únicamente la descripción de su labor y de su puesto de trabajo (Job description) y las reglas y disposiciones establecidas por la organización, con lo que es programable y actúa de un modo previsible. Según la teoría de la gestión, la autoridad, el mando y el poder de decisión sólo pueden

concebirse dentro de un sistema de puestos jerárquicos, al que se reduce también el poder de decisión y de disposición.

En el estudio y la aplicación de la teoría de la gestión, tanto el investigador como el práctico tropiezan además con la dificultad de que la mayor parte de los postulados, de los enunciados y de las propuestas que presentan los defensores de este sistema son demasiado generales, muy imprecisos y vagos, siendo este un hecho que hace casi imposible la realización de experimentos para su validación. Esta teoría tiene, sin duda, una gran fuerza de atracción para el profano, porque al aparecer, tiene una validez universal, porque parece practicable, operacional y lógica. Sin embargo, ni el teórico ni el investigador de la organización pueden darse por satisfechos con estos, pues es discutible que los enunciados de la teoría de la gestión resistan al examen de sus hipótesis. No hay duda de que los defensores de esta teoría se inspiran sobre todo en la experiencia práctica desarrollada cada día en una organización y que, por lo tanto, abordan problemas que existen realmente. Sin embargo, el estudio de los temas relacionados con la organización, la formulación de los mismos y la generalización de sus enunciados es insuficiente para llegar a comprender verdaderamente la organización y su devenir. Este procedimiento lleva a soluciones aparentes y a errores, como sucede con la teoría

de la organización cerrada en su aplicación en partes.

¿CÓMO SE CONCIBE LA RENTABILIDAD?

Como un estado de ánimo constante, un flujo de ideas, un ansia de superación. Esto es lo que hace difícil el trabajo del analista financiero y de su equipo. Controlar cifras es fácil, mantener un estado de ánimo ya no lo es tanto.

Por eso el equipo de control de la rentabilidad deberá estar compuesto, como mínimo por:

- Un especialista administrativo, que determinara si una mejora en la administración podría aumentar la rentabilidad.
- Un especialista comercial, que podrá prever la posible muerte de un producto, o la inutilidad de un servicio, lo que permitirá reaccionar a tiempo para evitar futuras pérdidas.
- Un organizador, que sabrá si la productividad puede mejorarse.
- Un psicólogo de empresas para medir la moral de los trabajadores.
- Un analista financiero para examinar los cifras.

Un equipo polivalente puede reunir otro especialista, si es necesario. Pero siempre deberá estar dirigido por un consejero especialista de Gestión.

Hay que juzgar la rapidez con que hay que efectuar una amortización, sobre la necesidad de reunir algunas reservas, de un nuevo aumento de superficie en la fábrica, en las oficinas. Hay que comparar las calidades conseguidas, determinar si las cadencias de producción son exageradas o no.

¿Qué vale la gestión de existencias? ... ¿Hay capacidades para comprar bien? ¿Es fluida la producción? ... ¿Existe una regulación adecuada de compras, producción, ventas, cobros? ¿Cuál es la edad de las máquinas? ¿Se ha realizado una adaptación a las últimas técnicas?

Todo eso, más el control de la obsolescencia de los productos, la utilización de los estudios de mercado, la valía de los hombres, el espíritu de equipo y la rotación del personal, son elementos que participan en la obtención de una buena rentabilidad.

En algunos países es obligatorio el control contable, efectuado por organismos exteriores. El

control suele ser solamente contable. Esperamos que poco a poco se generalice la obligación del control polivalente. Este control polivalente es necesario para asegurarse de que la buena salud de la empresa no es momentánea, sino duradera, afianzando así, no solamente la retribución a los accionistas, sino también el medio de subsistencia de todos los colaboradores de la empresa y su familiar.

Las empresas, incluso las más adelantadas, canalizan el dinero por muchos conductos, desde que entra hasta que sale. Estos conductos son frágiles y se agujerean con facilidad, los codos frenan la corriente y los estrangulamientos son frecuentes. Ello obliga a ampliar los controles y comprobaciones.

Uno de los controles más fáciles de efectuar y útiles, es el control por medio de quien participa en la elaboración y ejecución de los presupuestos bases de una buena gestión sana y segura. Una gestión sana y segura es una gestión rentable. Es decir una gestión que consigue un sobrante positivo a fin de poder disponer de fondos destinados a:

- Mantener en buen estado las herramientas.

- Actualizar los métodos, procedimientos, máquinas y conocimientos del personal.
- Disponer de reservas para hacer frente a posibles dificultades.
- Renovar los productos.
- Pagar intereses al capital invertido.

Participar, por medio de los impuestos en el bienestar colectivo."

"Se ha dado llamar a la administración" el arte de hacer las cosas a través de la gente. "esta definición de Mary Parker Follet, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos.

La administración es eso y tanto más que, de hecho, no puede aceptarse ninguna definición en forma universal. Además las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones. El análisis que realizaremos se iniciará con una definición bastante compleja para destacar importantes aspectos de la administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar u controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, la administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Es más fácil entender tan completo como la administración, si se describe como una serie de partes por separado. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas durante décadas por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. En efecto, recurrimos a un modelo cuando dijimos que las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX y todavía se

emplea en la actualidad.

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos, y
- Que el *progreso en la obtención de los* objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfecho.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (sus divisiones, departamentos, etc.) una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma

sistemática. Por supuesto al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos hasta de cinco a diez años. En una organización, digamos una corporación multinacional de energía los planes deben implicar inversiones de millones de dólares. La planeación que se llevan a cabo en los niveles inferiores los administradores de nivel primario o de nivel medio, comprende período muchos más cortos. Por ejemplo, pueden referirse al trabajo del día siguiente o a una reunión de dos horas que se celebrará en una semana.

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para

poder ser realizado. Así una empresa que se propone desarrollar software de computadora tendrá que ser muy distinta de otra que desee fabricar pantalones. Para fabricar un producto estandarizado como este último se requieren técnicas eficientes de líneas de ensamble, mientras que para escribir programas de sistemas, ingenieros de software y operadores. Pese a que todas estas personas interactúan eficazmente, no se les puede organizar a partir de una línea de ensamble.

Por tanto los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta; requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Por último, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización le lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño;
- Medir el desempeño actual;
- Comparar este desempeño con las normas establecidas, y si se detectan deficiencias emprender correctivas.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **GESTIÓN FINANCIERA**

Es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar a algunos hacia determinado lugar. Implica realizar el proceso financiero de planificar, organizar, dirigir y controlar una institución o empresa.

- **EFICIENCIA DE GESTIÓN FINANCIERA**

Hace referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos. Si se logra incrementar la cantidad de productos obtenidos, manteniendo constante el volumen de recursos empleados. Se dice que hemos obtenido aumento de la eficiencia (recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, de

conocimientos) limitado, o que los obliga al empleo eficiente de los mismos. Se refiere al empleo óptimo de los recursos disponibles en el logro de unos objetivos determinados.

- **ORGANIZACIÓN**

Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función a la consecución de un fin, según un esquema, proceso de dependencia e Interrelaciones entre los distintos elementos que lo constituyen.

Además La organización es disponer las cosas de forma que sean más fáciles de encontrarlas o usarlas. Se organiza mediante normas y/o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos.

- **PARADIGMA**

Es la concepción de un modelo, concepto, idea, principio, etc. en un momento, época o período determinado.

- **USUARIO**

Es la persona que utiliza o trabaja con algún servicio privado, público, etc.

- **METAS**

Objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, recaudo diario, etc.

- **NORMAS**

Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: la prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etc.

- **OBJETIVO**

Es una meta hacia cuya consecución dirige su actividad un sistema u organización después de seguir un proceso de deliberación y decisión.

- **POLITICAS**

Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. las más comunes son las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de

la organización), las políticas de precio (como manejar los precios frente al mercado), políticas de ventas (como tratar a la clientela).

- **PROCEDIMIENTOS**

Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los lograr la uniformidad procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (que documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimiento de giro de cheques (quien debe llenarlos, quien debe firmarlos, etc.) también se denomina rutinas.

- **PROGRAMAS**

Actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas. Estos son planes específicas variables que se pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como el caso de las programas de producción (como programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de la producción establecida), los programas de financiación (como programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros).

- **CLASIFICAR INFORMACION.**

Clasificar la información se refiere al registro y seguimiento relacionado con lo que se realiza diariamente en la empresa.

Esto nos sirve para organizarnos mejor y también para elaborar documentos que nos serán de gran ayuda. La clasificación de información se hace de acuerdo al rubro de la empresa y áreas.

- **COMPARAR Y ELEGIR INFORMACION.**

Comparar se refiere conocer los beneficios obtenidos de la información. En esencia, se espera que la inversión contribuya a que la organización produzca suficientes ingresos adicionales no solo para financiar dicha información, sino también para contribuir a un nivel aceptable de utilidades netas; y elegir es tomar una buena decisión acerca de la información a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorra tiempo, esfuerzo y energía.

- **DIAGRAMA DE FLUJO.**

Un diagrama de flujo representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante porque, a partir del mismo se escribe un programa en algún lenguaje de programación. Si el diagrama de flujo está completo y correcto, el paso del mismo a un lenguaje de programación es relativamente simple y directo.

- **EVALUACION DE EFICACIA.**

Corresponde fundamentalmente a evaluación del plan de desarrollo y los planes de acción en la cual lo esencial es determinar

el cumplimiento de las metas con respecto a los resultados alcanzados en los objetivos y programas definidos por la empresa en dichos planes. Esta evaluación debe, además de evaluar el desempeño con respecto a las metas propuestas, estimar el impacto de los resultados logrados en la cobertura y calidad de los sectores básicos de competencia de dicha organización.

- **PROCESO DE INFORMACION.**

Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecidas. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base

- **SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.**

Es la toma de decisiones de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No existe un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como una actividad primordial, ya

que permanentemente debe determinar que hacer, quien lo hará, cuando y donde lo hará, y a veces incluso como se le hará. No obstante, la toma de decisiones es apenas uno entre varios pasos de planeación, aun si se le realiza rápidamente y sin mayor reflexión o si su influencia sobre las acciones dura solo unos cuantos minutos. Es raro que un curso de acción pueda ser juzgado en forma aislada, porque prácticamente en todas las decisiones se debe tomar en cuenta a otros planes.

- **SISTEMA DE INFORMACION.**

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION.

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.

3.1.1. Tipo.

El tipo de investigación es *básica* porque: Ciencia básica, es la ciencia o investigación científica que se lleva a cabo sin fines prácticos inmediatos, sino con el fin de incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad por sí mismo.

Al no arrojar beneficios inmediatos (económicos o sociales) podría ser vista como un simple ejercicio de curiosidad (que en

realidad es una cualidad humana básica y una de las razones esenciales de la actividad científica de todos los tiempos). No obstante, en un plazo mayor o menor los resultados de la investigación básica encuentran aplicaciones prácticas, en forma de desarrollos comerciales, nuevas técnicas o procedimientos en la producción o las comunicaciones, u otras formas de beneficio social.

La relación entre la ciencia básica y la ciencia aplicada (que es su concepto opuesto) es crucial para la interrelación denominada investigación y desarrollo o investigación, desarrollo e innovación (I+D o I+D+I), objeto de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad (CTS); se entiende que la investigación básica es principalmente emprendida por las universidades.

3.1.2. Nivel de Investigación

El presente trabajo alcanza un nivel descriptivo - explicativo. Se trabajó con toda la muestra que es igual a la población, las cuales demostraron la realidad objetiva del Banco de Crédito del Perú - Pasco, determinando el estado del fenómeno objetivo, pero además nos permitió la manipulación de una variable experimental en condiciones de riguroso control a fin de descubrir y explicar de qué modo y por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular es decir se describieron, observaron e interpretaron los cambios que se producen al aplicar la transparencia de información.

3.2. Método de la Investigación.

3.2.1. Método.

En la presente investigación se utilizaron los métodos inductivo-deductivo; de análisis-síntesis, el método de investigación pre-experimental, todo esto para que nos permitiera manipular la variable independiente. Todo este trabajo se complementó con el método estadístico.

3.2.2. Diseño.

En el presente trabajo de investigación se utilizará el diseño pre test con un solo grupo mediante la realización de la entrevista y la aplicación del cuestionario (O), además se tomó como muestra al conjunto de la población o sea a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú - Pasco (G) determinando el SIG.

Por tanto el diseño es:

G X O1

Dónde:

G = Trabajadores del Banco de Crédito del Perú - Pasco

X = SIG

O1 = Medición inicial mediante la Entrevista y el Cuestionario.

3.3. Universo y Muestra.

3.3.1. Universo del Estudio.

El desarrollo de la presente investigación se realizara en el BCP - Pasco.

3.3.2. Universo Social.

Estarán conformados por los trabajadores y funcionarios del BCP Pasco.

3.3.3. Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis está conformado por todos los trabajadores del Banco de Crédito del Perú – Pasco (14 personas), descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.

3.3.4. Muestra de Investigación.

De acuerdo a la cantidad de la población la muestra fue igual a la misma cantidad porque no se utilizó ninguna técnica aleatoria para la selección de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú - Pasco, dado que se trabajó con toda la población elegida.

El muestreo es dirigido (intencional, intencionado o de criterio). Porque la elección de la unidad de análisis se realizará de manera intencional por parte de los investigadores con ayuda del asesor de nuestra investigación.

3.4. Sistema de Hipótesis.

3.4.1. Hipótesis General.

Hi El SIG si influye en la mejora de la gestión financiera del BCP - Pasco.

Ho El SIG no influye en la mejora de la gestión financiera del BCP - Pasco.

3.4.2. Hipótesis Específica.

Hi Las capacitaciones integrales en SIG si mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

Ho Las capacitaciones integrales en SIG no mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

Hi Los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco si son adecuados.

Ho Los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco no son adecuados.

Hi Los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco sin son óptimos.

Ho Los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco no son óptimos.

3.5. Identificación de Variables.

3.5.1. Variable Independiente.

X = Sistema de Información Gerencial

Indicadores.

X1= Capacitación Integral

X2= Procedimientos de SIG

X3= Mecanismos del SIG

3.5.2. Variable dependiente.

Y = GESTIÓN FINANCIERA

Indicadores.

Y1 = Gestión organizativa financiera

Y2 = Gestión de prestación de Servicios financieros

Y3 = Costos Operativos y administrativos.

3.6. Definición de Variables e Indicadores.

<u>VARIABLE</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>SUB INDICADORES</u>
<u>Variable Independiente</u>		
<u>SIG</u>	X1= Capacitación Integral X2= Procedimientos SIG X3= Mecanismos del SIG	• <u>Normas y actividades</u> • <u>Información y comunicación</u> • <u>Capacitaciones</u> • <u>Guías y manuales</u>
<u>Variable Dependiente</u>		
<u>Gestión Financiera</u>	Y1 = Gestión organizativa financiera Y2 = Gestión de prestación de servicios financieros Y3 = Costos Operativos y administrativos	• <u>Rentabilidad</u> • <u>Inversiones</u> • <u>Gestión basada en resultados</u> • <u>Evaluación</u>

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

a. Técnicas de Recolección de Datos

Para la obtención de los datos e información en la presente investigación se utilizara:

- Encuesta.
- Análisis Documental.
- Observación.

b. Instrumentos.

- Cuestionario.
- Guía de Análisis Documental.
- Guía de Observación.

3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Concluido el trabajo de campo, se procederá a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 17.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas
- b. Construcción de tablas para cada percepción según Funcionarios o encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuara a través del paquete estadístico SPS Ver. 12.0

CAPITULO IV.

Resultados Obtenidos.

4.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO.

Luego de haber realizado la medición de la variable dependiente a través de la aplicación del instrumento de medición, se procedió a realizar la recodificación de los resultados, Así pues se tuvo la respectiva base de datos con la información.

De acuerdo a los objetivos y el diseño de la investigación, se procedió a utilizar los elementos de la estadística descriptiva, como las tablas de frecuencia, diagramas de barras, medidas de tendencia central y de dispersión.

En el procesamiento se usó los programas estadísticos *PASW 18.0* (Software de análisis predictivo para windows).

TABLA N° 01

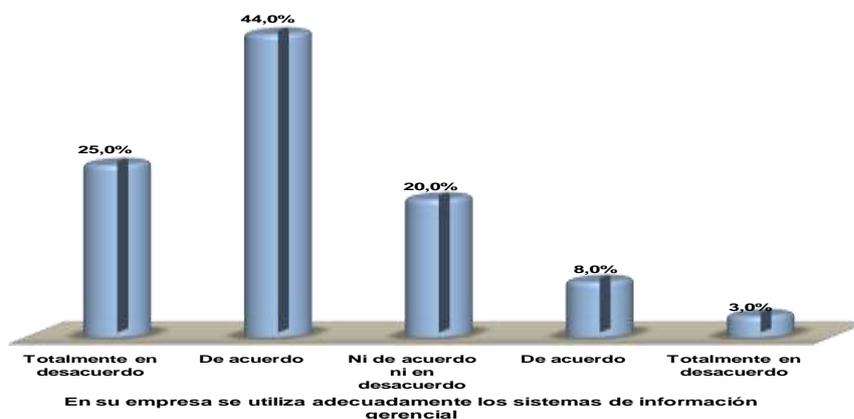
En su empresa se utilizan adecuadamente los sistemas de información gerencial

Alternativas	Absoluto	%
Totalmente en desacuerdo	60	25,0
De acuerdo	106	44,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	20,0
De acuerdo	19	8,0
Totalmente en desacuerdo	7	3,0
Total	241	100

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO N° 01

En su empresa se utilizan adecuadamente los sistemas de información gerencial



Fuente: Tabla N° 01

TABLA N° 02

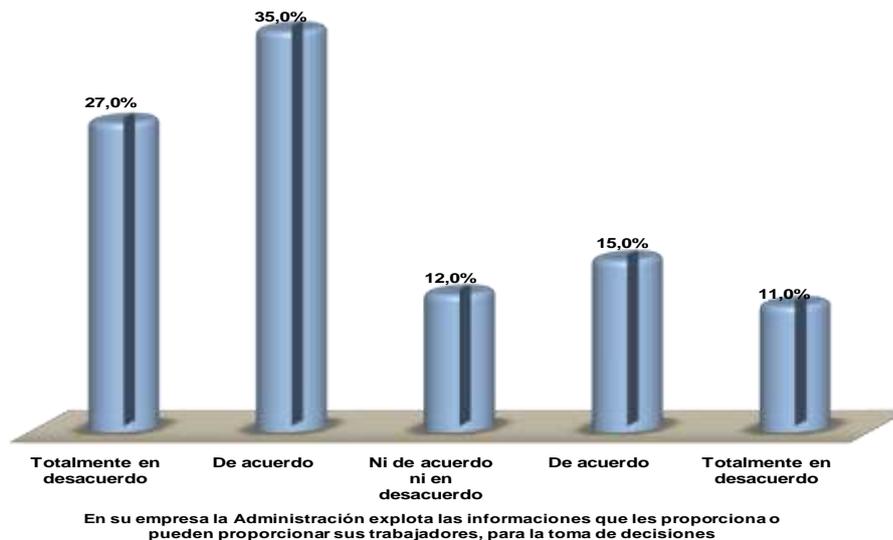
En su empresa la Administración explota las informaciones que les proporciona o pueden proporcionar sus trabajadores, para la toma de decisiones

Alternativas	Absoluto	%
Totalmente en desacuerdo	65	27,0
De acuerdo	84	35,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	12,0
De acuerdo	36	15,0
Totalmente en desacuerdo	27	11,0
Total	241	100

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO N° 02

En su empresa la Administración explota las informaciones que les proporciona o pueden proporcionar sus trabajadores, para la toma de decisiones



Fuente: Tabla N° 02

TABLA N° 03

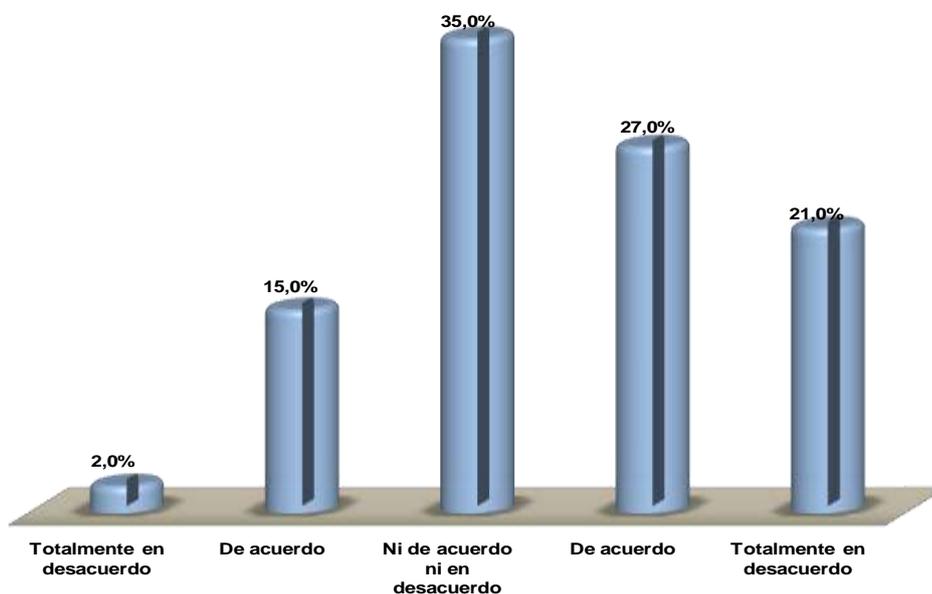
En su empresa se utilizan equipos de cómputo y programas especiales para el procesamiento de la información relevantes

Alternativas	Absoluto	%
Totalmente en desacuerdo	5	2,0
De acuerdo	36	15,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	35,0
De acuerdo	65	27,0
Totalmente en desacuerdo	51	21,0
Total	241	100

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO N° 03

En su empresa se utilizan equipos de cómputo y programas especiales para el procesamiento de la información relevantes



En su empresa se utilizan equipos de cómputo y programas especiales para el procesamiento de la información relevantes

Fuente: Tabla N° 03

TABLA N° 04

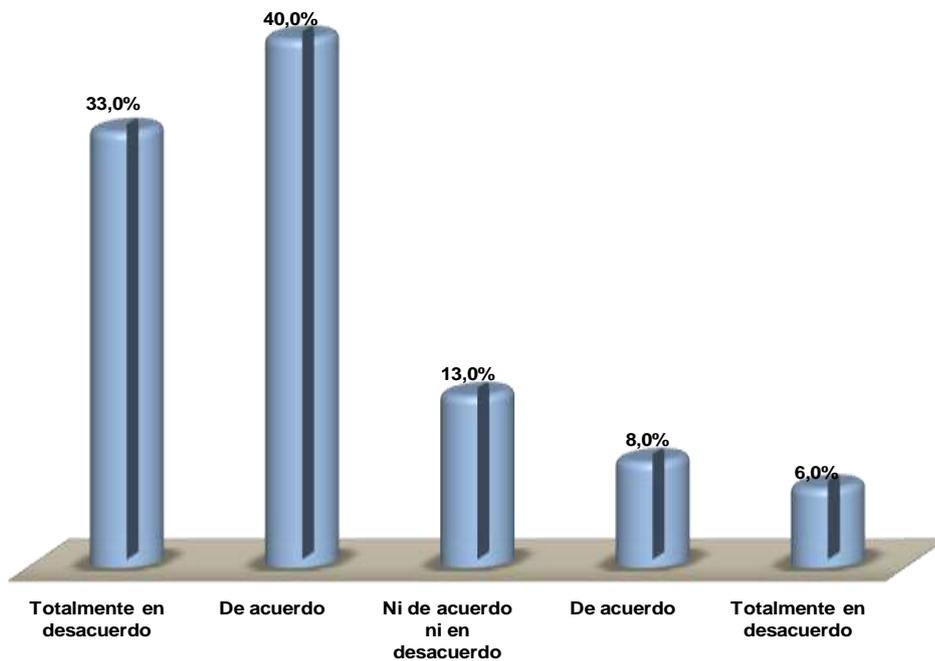
En su empresa son conocidos y entendidos todos los procedimientos que sigue el personal de las diversas áreas

Alternativas	Absoluto	%
Totalmente en desacuerdo	80	33,0
De acuerdo	97	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	13,0
De acuerdo	19	8,0
Totalmente en desacuerdo	14	6,0
Total	241	100

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO N° 04

En su empresa son conocidos y entendidos todos los procedimientos que sigue el personal de las diversas áreas



En su empresa son conocidos y entendidos todos los procedimientos que sigue el personal de las diversas áreas

Fuente: Tabla N° 04

TABLA Nº 05

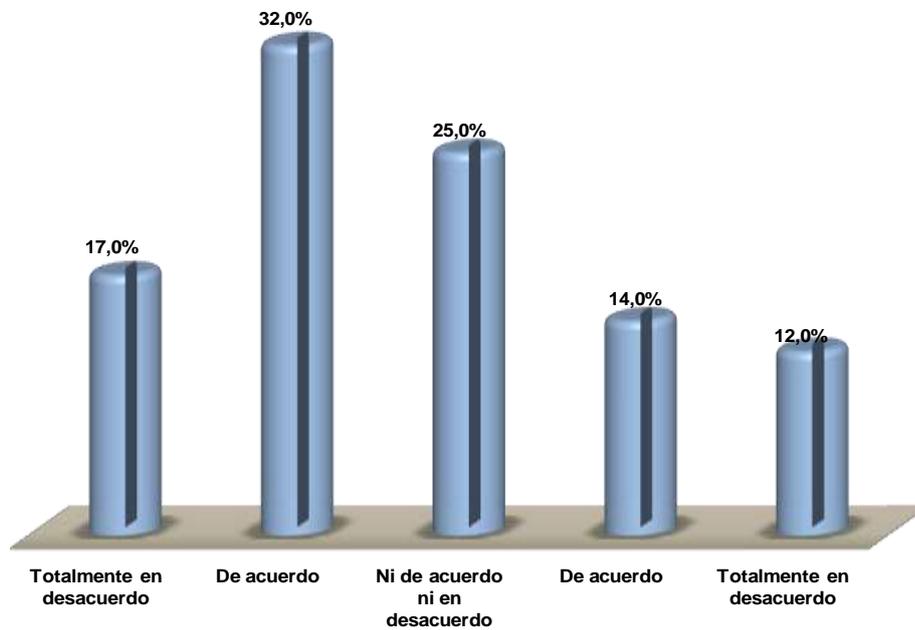
En su empresa cada Departamento, División cuenta con la información relevante que necesita

Alternativas	Absoluto	%
Totalmente en desacuerdo	41	17,0
De acuerdo	77	32,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	25,0
De acuerdo	34	14,0
Totalmente en desacuerdo	29	12,0
Total	241	100

Fuente: Cuestionario de entrevista aplicada

GRÁFICO Nº 05

En su empresa cada Departamento, División cuenta con la información relevante que necesita



En su empresa cada Departamento, División cuenta con la información relevante que necesita

Fuente: Tabla Nº 05

4.3. CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Todos los contrastes estadísticos exigen para su correcta aplicación uno o varios requisitos previos que en el supuesto de no cumplirse, podrían dar lugar a resultados e interpretaciones erróneas. Sin embargo hay muchas situaciones en las que trabajamos con muestras de datos muy exclusivos como en el presente caso, en las que los mismos no siguen una distribución determinada, en las que las variancias difieren significativamente, en las que las variables están medidas en una escala ordinal.

Teniendo en cuenta la formulación del problema general y específicos, así como los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, podemos realizar la correspondiente demostración, contrastación y validación de las hipótesis planteadas inicialmente, frente a los resultados obtenidos después de la aplicación del trabajo de campo y la tabulación y procesamiento de datos obtenidos, y su presentación respectiva mediante los cuadros estadísticos que presentamos en el capítulo 4.2 del presente trabajo, y para su mayor comprensión en este capítulo; para contrastar las hipótesis se usó la distribución ji cuadrada puesto que los datos disponibles para el análisis están distribuidos en frecuencias absolutas o frecuencias observadas. La estadística ji cuadrada es más adecuada para esta investigación porque las variables son cualitativas.

Hipótesis a:

Hi Las capacitaciones integrales en SIG si mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

Ho Las capacitaciones integrales en SIG no mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	360,335 (a)	16	,000
Razón de verosimilitud	297,221	16	,000
Asociación lineal por lineal	76,521	1	,000
N de casos válidos	241		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(5-1)(5-1) = 16$ grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 360.335$$

6. Decisión estadística: Dado que $360.335 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. **Conclusión:** Las capacitaciones integrales en SIG si mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.

Hipótesis b:

- Hi Los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco si son adecuados.
- Ho Los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco no son adecuados.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	188,355 (a)	16	,000
Razón de verosimilitud	159,507	16	,000
Asociación lineal por lineal	24,189	1	,000
N de casos válidos	241		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(5-1) (5-1) = 16$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 188.355$$

6. Decisión estadística: Dado que $188.355 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: Los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco si son adecuados.

Hipótesis c:

Hi Los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco si son óptimos.

Ho Los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco no son óptimos.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	320,577 (a)	16	,000
Razón de verosimilitud	267,215	16	,000
Asociación lineal por lineal	56,588	1	,000
N de casos válidos	241		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(5-1)(5-1) = 16$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 320.577$$

6. Decisión estadística: Dado que $320.577 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión Los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco si son óptimos.

CONCLUSIONES.

1. Se ha logrado determinar que las capacitaciones integrales en SIG si mejoran la gestión financiera del BCP - Pasco.
2. Se ha establecido que los Procedimientos del SIG para mejorar la gestión financiera del BCP – Pasco si son adecuados contribuyendo a que la empresa alcancen los objetivos trazados en sus planes estratégicos y operativos.
3. Se ha determinado que los mecanismos del SIG que mejoran la gestión financiera del BCP – Pasco si son óptimos
4. Se ha establecido que los Sistemas de Información Gerencial se han visto optimizados en cuanto a su manejo formal, con el aporte de las nuevas tecnologías de la transmisión y procesamiento de las informaciones.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir incidiendo en las capacitaciones para lograr sostenibilidad en el tiempo y resultados óptimos.
2. Se necesita continuar con los procedimientos establecidos para darle continuidad y garantizar la sostenibilidad de la gestión financiera.
3. Se requiere estandarizar los mecanismos para lograr mejoras continuas en la gestión financiera del BCP – Pasco

BIBLIOGRAFÍA.

1. GANNON, María J. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS. Compañía Editorial Continental. S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1994, pp.685.
2. HAMPTON, David R. ADMINISTRACIÓN. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Tercera Edición, México D.F 1989, pp. 791.
3. CERTO, Samuel C. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599.
4. MONTANA, Patrick J. ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, Primera Edición, México D.F., 2002, PP. 612.
5. LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Organización y Tecnología. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Tercera Edición, México D.F., 1996, pp. 885.
6. CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN: Proceso Administrativo, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A., Tercera Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 415.
7. CERTO, Samuel C. ADMINISTRACIÓN MODERNA, Edición Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Colombia, 2001, pp. 600.
8. HELLER, Robert, LA TOMA DE DECISIONES, Editorial Graficom, Italia, 1998, pp.72.
9. HOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH. ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global, Editorial MacGraw – Hill, Onceava Edición, México, 1998, pp. 796.
10. ROBBINS, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México, 1994, pp. 780

ANEXOS:

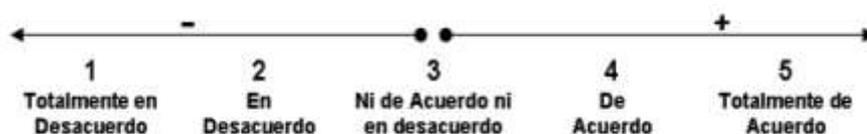
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE LOS SIG

Instrucciones:

Estimado señor (a) (ita): Con el saludo correspondiente, debo informar a Usted que estamos aplicando este cuestionario a todo el personal del Banco de Crédito del Perú – sucursal Pasco y deseamos invitarle a responder con la finalidad de recoger su importante opinión sobre la **“EI SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL MANEJO FINANCIERO DEL BCP – PASCO”**.

Su ayuda será muy valiosa para identificar aspectos del estudio.

Escala de valoración



Nº	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	Escala				
		-			+	
01	En su empresa se utiliza adecuadamente los sistemas de información gerencial	1	2	3	4	5
02	En su empresa la Administración explota las informaciones que les proporciona o pueden proporcionar sus trabajadores, para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
03	En su empresa se utilizan equipos de cómputo y programas especiales para el procesamiento de la información relevantes	1	2	3	4	5
04	En su empresa son conocidos y entendidos todos los procedimientos que sigue el personal de las diversas áreas	1	2	3	4	5
05	En su empresa cada Departamento, División cuenta con la información relevante que necesita	1	2	3	4	5