



**FUTURUM**  
PROSPECTIVAS INVESTIGATIVAS



El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan Del Cesar – La Guajira (**INFOTEP**) es una Institución de Educación Superior de orden nacional, que ofrece una formación integral, mediante programas académicos pertinentes y de excelencia; fundamentados en la docencia, la investigación y la proyección social. Comprometidos con el mejoramiento, materialización de las oportunidades de mejora, para la construcción de una sociedad justa e inclusiva en el contexto regional, nacional e internacional, por esta razón se presentan las autoridades del Instituto:

**Luis Alfonso Pérez Guerra**  
Rector

**Carlos Mario Guerra Camargo**  
Vicerrector Administrativo y Financiero

**Yamelys Navarro Becerra**  
Vicerrectora Académica

**Rubén Darío Brito**  
Asesor Planeación

#### COMITÉ EDITORIAL DE LA PUBLICACION

**Carlos Mario Rodríguez Carrillo**  
Responsable Centro de Investigación.

**Neva Hinojosa Meneses**  
Jefe de programa: Técnica Profesional en Seguridad Industrial.

**María Lucia Amaya Díaz**  
Jefe de programa: Técnica Profesional en Prevención de Riesgos Labores.

**Nicolas Daza Maestre**  
Jefe de programa: Técnica Profesional en Operaciones Mineras y Tecnología en Gestión Minera

**Janier Lago Armenta**  
Jefe de programa: Técnica Profesional en Procesos Contables y Tecnología en Gestión Contable y Financiera  
Jefe de programa: Técnica Profesional en Soporte y Procesos Informáticos y Tecnología en Desarrollo y Gestión de Sistemas Informáticos.

**Efrain Alberto Egurrola Daza**  
Programa de Técnico profesional en Producción Agroindustrial de alimentos.



CO-SC-CER214900



Certificados en Calidad





@2022 **FUTURUM: PROSPECTIVAS INVESTIGATIVAS**

Email: [prospectivasinvestigativas@infotep.edu.co](mailto:prospectivasinvestigativas@infotep.edu.co)

**INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL**  
ISSN: 1317-102X – CREACIÓN

**INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL**

NIT. 860402193-9

Dirección: Carrera. 13 N 7A- 61

Teléfono: +57 (5) 7740098 PBX: +57 (5) 7740404

Web: [www.infotep.edu.co](http://www.infotep.edu.co)

Email. [contactenos@infotep](mailto:contactenos@infotep)

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta revista en cualquier forma, sin la autorización del Comité Editorial. Sólo se autoriza a los organismos indexadores, Centros de Documentación e Información y Bases de Datos Bibliográficos a utilizar los resúmenes, abstracts y/o el contenido completo de los trabajos publicados, previa solicitud al Comité Editorial y emisión de certificación de inclusión por parte de aquello



# CONTENIDO



CO-SC-CER214900



Certificados en Calidad



# FUTURUM PROSPECTIVAS INVESTIGATIVAS

## CONTENIDO

	Pág.
<b>NÚCLEO PROBLÉMICO 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> Felipe Francisco Marulanda Figueroa DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRUCTURA EN EL LOGRO DEL DESARROLLO UNIVERSITARIO.....	30

## **NÚCLEO PROBLÉMICO 2:**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRUCTURA DE CONOCIMIENTO EN EL LOGRO DEL  
DESARROLLO UNIVERSITARIO**

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRUCTURA DE CONOCIMIENTO EN EL LOGRO DEL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

#### **CONSIDERACIONES BASICAS**

El diseño organizacional como estructura de conocimiento en el logro del desarrollo universitario, es en palabras de David (2018), lo más importante dentro del proceso del diseño organizacional, la cual a juicio de este autor consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estructuras alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente se puede inferir que planear significa prever los hechos, anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación estratégica como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estructuras alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables. El diseño organizacional es esencial para activar y ejecutar con éxito cualquier estructura, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de un eficiente diseño organizacional. Ahora bien, la estructura global de un direccionamiento estratégico, que

suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas del direccionamiento estratégico y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2018), la esencia de la noción de estructura es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Según Thompson (2010), la estructura de una compañía es el plan de acción que posee la dirección de la empresa para posicionarse en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2018), plantea que las estructuras son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos tanto de todo direccionamiento estratégico en general como de cada área en específica, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Toda estructura en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción universitario claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la empresa, programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y

finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

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

## **1. DESARROLLO DE UN PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

El desarrollo de un plan de diseño organizacional exige al direccionamiento estratégico ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan de diseño organizacional involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros.

Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2018), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estructuras resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Todo direccionamiento estratégico cuenta con una misión, objetivos y estructuras aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson (2010), la creación de un Plan De diseño organizacional no es más que administrar una empresa estratégicamente.

Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde val direccionamiento estratégico; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estructura con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estructura elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos tanto en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estructuras o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

A tal efecto, para David (2018), en la práctica, el proceso de diseño organizacional no se divide ni se minimiza con tanta nitidez, y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente

se desea al comenzar. Los estrategias no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continúa existiendo una toma y dame informativo y de opiniones entre los jerarcas del direccionamiento estratégico.

## **2. BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO ESTRUCTURA**

En opinión de David (2018), El diseño organizacional permite al direccionamiento estratégico tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro, el direccionamiento estratégico puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios del diseño organizacional consiste en proporcionar al direccionamiento estratégico mejores estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir las.

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

Las empresas al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones

más informadas y se anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. La beneficios del diseño organizacional son muy importantes para el mejoramiento continuo de una empresa, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la empresa les ofrece los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios del diseño organizacional un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2017, p. 10), la beneficios del diseño organizacional “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.

Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”. Siguiendo la misma idea Ramírez (2018, p. 92), sostiene que es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo del uso de un producto a de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o a contactar el servicio”. Así mismo, Lehmann y Winer (2018, p. 427) explican que los beneficios del cliente son “uno de los requisitos de la lealtad de un cliente, es mucho más probable que si está satisfecho vuelva a comprar, y sea leal, que aquel no satisfecho”

Dentro del diseño organizacional, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2018), considera la rentabilidad es una noción económica que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden

en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2018) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones que toma la administración en la empresa.

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

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2017) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origino, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman

(2017), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas es mejor.

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

### **3. OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOGRO DEL DESARROLLO UNIVERSITARIO**

Estos pueden definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de un direccionamiento estratégico, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Además, se pueden señalar dos objetivos básicos del control de gestión, en primer lugar, un objetivo descriptivo, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, un objetivo valorativo que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En este mismo orden de ideas Guinart i Solà, (2018), plantea que si bien, los objetivos pueden

agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, para el caso particular de la presente investigación se tomara como referencia los objetivos desde las perspectivas de la economía, eficiencia y eficacia, ya que estos posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.

Según Jaramillo (2017), todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con estos objetivos debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Igualmente, Jaramillo (2017), el concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de objetivos de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en un direccionamiento estratégico, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos De diseño organizacional s. Según Much y García (2018). Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los objetivos permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Asimismo, Fleitman (2018), señala que los objetivos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes de diseño organizacional s, entre otros.

#### **4. UNA VISIÓN DEL LIDERAZGO DESDEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Respecto a este objetivo de control, se dice que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación del direccionamiento estratégico, por lo que deben crear un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos organizacionales. Esta creación de unidad de propósito tomada en cuenta por el líder, en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes.

Lo cual debe ser acompañado por la creación de estructuras, sistemas y métodos, para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas a la vez que construyen el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de total direccionamiento estratégico para lograr su efectividad. Para Pillou (2017), el objetivo de este principio es asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro del direccionamiento estratégico estableciendo objetivos que satisfagan a todos.

Deben crearse valores compartidos, de manera a reemplazar los posibles temores por una relación de confianza. Así mismo, León (2018), expone respecto a este principio, es decir, el liderazgo, que es vital lograr establecer la unión del personal que conforma al direccionamiento estratégico y darle la dirección necesaria para lograr los objetivos de ésta. Los líderes son las personas capaces de dirigir e involucrar al personal de un direccionamiento estratégico hacia el logro de los objetivos y metas definidos. Generar un ambiente de trabajo apropiado, en el cual el personal se sienta a gusto, formando parte fundamental de él para el logro de un determinado resultado, no es tarea sencilla, como no lo es tampoco encontrar organizaciones en donde el personal esté comprometido con los objetivos de ellas (en ocasiones ni se conocen).

Sin embargo, la razón principal de esto no se debe precisamente a que el personal no lo desee, más bien se debe a la falta de dirección, y más aún a la ausencia de un liderazgo eficaz que los oriente e involucre totalmente en la consecución de los objetivos del direccionamiento estratégico. Por lo anterior, recalca el autor, que es necesario buscar

y encontrar líderes internos que comprendan, hagan suyos los objetivos del direccionamiento estratégico y del sistema de diseño organizacional, de tal manera que al hacer uso de sus habilidades y con su ejemplo, transmitan de forma clara esos objetivos al personal con el que tengan relación.

Lo cual resultará en que ese personal también haga suyos esos objetivos participando animosamente en lograrlos. A través del liderazgo, un direccionamiento estratégico puede adaptarse más fácilmente a los cambios generados desde afuera de ésta, lo cual también genera confianza en relación con su futuro, mejora las relaciones y comunicación entre los diversos niveles de la empresa, da más independencia y seguridad en sí mismo al personal, lo cual se traduce en el establecimiento de estructuras para el logro de objetivos y metas cada vez más ambiciosos y la reducción en la rotación del personal.

De esto se infiere que un liderazgo humanista debe caracterizarse por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humano, como son el respeto, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros. Por lo tanto, se requiere de un estilo de liderazgo profundamente comprometido con la calidad del direccionamiento estratégico, con energía, capaz de energizar a los demás respecto a la visión del direccionamiento estratégico y a los resultados que busca, que tenga claro lo que se quiere, con capacidad de comunicación y contagio, trabajo en equipo, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

La mejora continua del desempeño global del direccionamiento estratégico debe ser un objetivo permanente de la gestión de control, según Gutiérrez (2018, p. 77) este principio es claro y contundente: “la mejora debe ser global y permanente” puesto que orienta la aplicación de los cinco principios anteriores, debido a que en las organizaciones se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; es necesario perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar las perspectivas de procesos.

Para Pillou (2017), de este principio, se desprende que se deben controlar los diferentes procesos y analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras. Esto se puede llevar a cabo a través de una revisión de administración regular y con auditorías internas y externas. Es muy importante saber cómo detectar mejoras y hacer que todos las conozcan. Lo expuesto, está relacionado con lo expresado por León (2018), quien señala que la mejora continua debe ser parte de los objetivos del direccionamiento estratégico, cuando se trabaja en la creación de cambios que beneficien los productos y los procesos de ésta, se trabaja hacia la consecución de niveles de trabajo más eficaces, y con ello hacia beneficios para todas las partes relacionadas con el direccionamiento estratégico.

Hoy en día, recalca, todavía en muchas organizaciones se piensa o considera que arreglar los problemas debidos a descuidos o al no seguimiento de un procedimiento, o atender las quejas de clientes insatisfechos significa mejorar

la calidad; cuando en realidad esto no es cierto, así como tampoco es mejora continua únicamente seguir los procedimientos o cumplir con las características o especificaciones requeridas.

Para que pueda haber mejora continua es necesario que se establezca un método o proceso para elevar los avances en la calidad, sin esperar a que se presenten productos no conformes o problemas con los clientes, proponiéndose por ejemplo mejoras pequeñas pero constantes en los procesos, ya sea reduciendo tiempos de realización o haciendo más productos con menos recursos, o bien, mejoras en las características a través de análisis pueden lograrse a corto o largo plazo, o establecer una infraestructura desde la cual se identifiquen necesidades concretas para la mejora, se asigne a un equipo con la responsabilidad clara de desarrollar un proyecto específico de mejora u otras opciones de mejoramiento.

## CONSIDERACIONES FINALES

En el mundo universitario no existe una definición estándar en lo referente a un diseño organizacional, según Serna (2018), cada direccionamiento estratégico determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estructuras. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis de diseño organizacional deseado.

El análisis de la situación interna de la compañía según Thompson (2010), prepara el terreno para ajustar la estructura, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos

internos y sus capacidades competitivas, siendo este enfoque orientado por cinco preguntas ¿Qué tan bien está funcionando la estructura de la compañía?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas?

¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?, ¿A qué problemas de diseño organizacional se enfrenta la empresa? Realizar una evaluación o auditoría interna del desempeño, según David (1997), implica la identificación y revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de un direccionamiento estratégico pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, hacen énfasis en sus implicaciones estratégicas.

Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamará factores claves o críticos de éxito los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades del direccionamiento estratégico puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2010), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. El medio de un direccionamiento estratégico, según Serna (2018), es la fuente de

sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria. Para Francés (2010), en la formulación de estructuras se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que pueden estar presentes en el periodo considerado.

En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, los cuales pueden ser estudiados sobre la base ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria. El primero se corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa.

El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta direccionamiento estratégico en el sector donde se desarrolla, se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por el sector allá del control de un direccionamiento estratégico, e incluso de ninguna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALLES (2017) Talento, Conocimiento E Innovación, El Nuevo Paradigma. Editorial McGraw Hill. México.
- ARCINIEGA (2017) National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region, Institute for Intellectual Capital Research. Ontario
- ARDILA (2017) El conocimiento al servicio del desarrollo. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- BARROSO (2016) La Calidad de gestión. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Prentice Hall.
- BOUNDS Y WOODS (2017) El rol del conocimiento y de las habilidades intelectuales generales en la adquisición del aprendizaje complejo. Ediciones Club Universitario. Alicante.
- CHIAVENATO (2017) Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall. Buenos Aires.
- CORREA DE MOLINA (2016) El Conocimiento en Acción. Buenos Aires: Editorial Pearson Educación.
- COSTA (2016) Departamentalización generada por competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona
- DAFT (2017) Calidad De Gestión . Gestión 2000, Barcelona
- DAVIS Y NEWSTROM (2017) La Calidad de gestión. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- DÍEZ, GARCÍA, MARTÍN Y PERIÁÑEZ (2017) Direccionamiento estratégico y departamentalización generada por competencias en la comunicación. Editorial Trea. Madrid.
- FRANKLIN (2016) Continuidad del conocimiento en las empresas. Grupo editorial Norma.
- HELLRIEGEL Y SLOCUM (2009) Departamentalización generada por competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- KINICKI Y KREITNER (2017) Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- KOONTZ Y WEILRICH (2017) Calidad De Gestión: Un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. Revista Criterio Libre, vol. 7, nro. 11, Bogotá-Colombia. Universidad Libre de Colombia.

- MALAGÓN (2016) Portales de conocimiento. Colaboración y productividad de nueva generación. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- MUÑIZ (2016) Hitotsubachi on Knowledge Management. Wiley & Sons. Singapore.
- ROBBINS (2017) Gestión Estratégica del Conocimiento. Editorial Prentice Hall.
- RUIZ, SILVA, Y VANGA (2017) Algunas reflexiones sobre la departamentalización generada por competencias en las empresas. Paidós. España.
- THOMPSON (2017) El concepto de calidad de gestión y sus dimensiones. Investigaciones Europeas, Vol. 13, N°2, 2017, pp. 97-111 ISSN: 1135-2523 109
- DAVID, F., (2018) Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- FLEITMAN JACK (2018) "Negocios Exitosos", McGraw Hill, 2018
- GITMAN, LAWRENCE J. (2017). Principios de Desarrollo universitario. Editorial Pearson Addison Wesley. Décima edición, México.
- GOODSTEIN, L. D, (2010) Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México.
- GUAJARDO, GERARDO (2017) Contabilidad Universitario. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México.
- GUINART I SOLÀ JOSEP MARIA (2018) Indicadores de gestión para las entidades públicas. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2018
- JARAMILLO (2017) Calidad Total y Productividad. México: Editorial Mc Graw Hill.
- KOTLER Y AMSTRONG (2017) "Núcleos problemáticos de la mercadotecnia". Cuarta Edición. D.F, Mexico. Prentice-Hall
- MUNCH, L Y GARCÍA, J. (2018) Núcleos problemáticos de Administración. México, Trillas.
- SALLENAVE, J. P., (2018). Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- SERNA G., H., (2018) Gerencia Estratégica. 3R Editores LTDA, Sexta Edición. Colombia.
- THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A., (2010) Administración Estratégica. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- VINITZKY, GUILLERMO (2017) Gestion & Exito Empresario Ediciones Macchi – Impreso en Argentina, 2017 - Segunda edición

- WELSCH, G., HILTON, R., Y GORDON, P., (2018). Diseño organizacional y Control de Utilidades. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- ZAIRI, (2018). Administración de la calidad total para ingenieros. Primera edición en español. Traductor Antonio Eroles. México D.F. México. Panorama editorial.
- ALBERT, T. (2006). El proyecto de Investigación. Editorial Limusa. México.
- ANSOFF, M. (2017). Modelos de Planeación Estratégica de Negocio. Mac Graw Hill, Madrid.
- ARZOLA, R. y LA CRUZ, J. (2017). El uso de las Nuevas Conocimientos en las Organizaciones. Editorial Vanguardia. Buenos Aires, Argentina.
- BALDWIN T Y CHILDS U. (2017), Universal neonatal hearing screening moving from evidence to practice, EEUU. New York.
- BIERLY, N., SCOTT, H., TUNER, H. LANZ, J. (2017). El contexto histórico de la evolución de los conocimientos de información. Editorial Crítica. Madrid, España.
- CERA, L. (2010). Vanguardia y Uso de los conocimientos en el mundo. Editorial Vid. Barcelona, España.
- CUERVO, J. (2017). Conocimientos disruptivas en el ámbito educativo universitario. Mac Graw Hill, Madrid.
- DIDRIKSSON, A. (2017). La universidad de la innovación, una estrategia de transformación para la construcción de instituciones de educación superior del futuro. Caracas: UNESCO.
- DRUCKER, P. (2018). Gerencia para el Futuro. Colombia Grupo Editorial Norma.
- DRUCKER, P. (2005) Harvard Business Review: Sistemas de aprendizajes organizacionales para el contexto universitario, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., 2017
- FERRARO, N. (2017). El uso de nuevas formas de comunicación integral. Editorial Limusa. Caracas, Venezuela.
- FERREROS, J. (2017). Las corrientes filosóficas y la justificación de los procesos. Editorial El Lago. Buenos Aires, Argentina.
- HERNÁNDEZ, A. (2006). Los sistemas de aprendizajes organizacionales para el contexto universitario un nuevo enfoque para liderar los cambios en la nueva economía. Artículo en línea consultado el 10/05/2013/
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México.
- JIMENEZ, A. (2011) Conocimiento y ciencia en la producción de competitividad, 1 era Edición, Prince Hall.

- JOYANES D.(2017) Conocimiento de Direccionamiento estratégico en la educación, Mac Graw Hill, México.
- LIBRETTI, V. (2017). Un modelo de unidad de vinculación universidad–empresa: FUNDES – USB. Revista Espacios Vol 20.
- MARTÍNEZ, C. (2002). Sistemas de aprendizajes organizacionales para el contexto universitario y desarrollo de negocios Gestión. Universidad Mayor. Universidad Mayor, Facultad de Ingeniería. Santiago de Chile.
- MÉNDEZ, C. (2003). Éxitos en la investigación cuantitativa, McGraw Hill.
- MÉNDEZ, P. (2017). Metodologías para dinamizar los sistemas de innovación. México: Instituto Politécnico Nacional.
- MÉNDEZ, C. (2008). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mac. Graw – Hill.
- MORAN, L.; MYRINGER, B. (2017). “Flexible learning and university change”. En: K. Harry (ed.). Higher Education Through Open and Distance Learning (pág. 57-72). Londres: Routledge.
- PARRA, J. (2017). Población y Muestra para estudios cuantitativos. Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México.
- PÉREZ, H. (2011). Metodología de la Investigación. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- PORTER, A. (2017) The technological dimension of competitive strategy, JAI Press. New York.
- RUGGLES, R. (2017). Knowledge Management Tools. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- RUIZ, L. (2017), Conocimientos según el uso, Mac Graw Hill, Madrid
- SABINO, C., (2017), El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- SALINAS A, (2018) "Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [artículo en línea]. UOC. Vol. 1, n° 1.
- SÁNCHEZ, J. (2018). La Educación y el proceso de formación tecnológica.
- SANCHEZ, E. (2017) Estrategias de innovación, Thomson Editores Spain, Madrid España.
- SLEIGHT, W. (2017). Los conocimientos de la Información. Editorial Grijalbo, México.
- TAMAYO R y TAMAYO, M. (2017), El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Editores. México.



# FUTURUM

---

PROSPECTIVAS INVESTIGATIVAS