



Compendium  
ISSN: 1317-6099  
ISSN: 2477-9725  
ahernand@ucla.edu.ve  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Venezuela

## El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional

---

Torres Alvarado, Iván Dario  
**El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional**  
Compendium, vol. 22, núm. 42, 2019  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela  
**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542005>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional

The Management System and its Components: Strategic, Tactical and Operational Ones.

Iván Dario Torres Alvarado  
 Universidad de Carabobo, Venezuela  
 torrosky@gmail.com

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542005>

Recepción: 16 Diciembre 2019

Aprobación: 29 Febrero 2020

### RESUMEN:

El sistema de gestión se requiere en un negocio para alcanzar resultados excepcionales. Está conformado por los componentes: estratégico, táctico y operacional. A su vez, los componentes están constituidos por: gestión estratégica, gestión de mejora, gestión de innovación, gestión de flujo, gestión de proyectos y gestión diaria. La utilización del método gerencial PDCA, en cada componente, lo hace único, independiente de los nombres comerciales dados por empresas de consultoría a nivel mundial.

**PALABRAS CLAVE:** sistema de gestión, gestión de la mejora anual de la operación, gestión de resultados.

### ABSTRACT:

The management system is required in a business to achieve exceptional results. It is made up of three components: the strategic, tactical and operational ones. In turn, the components consist of: strategic, improvement, innovation, flow, project and daily management. The use of the PDCA management method, in each component, makes it unique, independent of the trade names given by consulting companies worldwide.

**KEYWORDS:** management system, strategic management, management of the annual improvement of the operation, daily management, results.

### INTRODUCCIÓN

La transformación de una empresa para luchar por su supervivencia ante la intensa competencia a nivel global, requiere, entre otros elementos, un sistema que le permita aprender de forma continua y más rápido que sus competidores. Ese sistema se denomina sistema de gestión. Este ensayo trata sobre el sistema de gestión y sus componentes estratégico, táctico y operacional.

Antes de desarrollar las ideas básicas de este ensayo, se hace necesario comentar sobre los fines y medios organizacionales. De una forma simple se definen fines organizacionales como “*La dirección hacia donde se ejecutan cosas*” (Torres, 2019, p. 19). De esta manera, cuando se habla de fines en una organización, se trata de la misión, visión, los objetivos, los problemas, las metas, entre otros. Así mismo, se puede afirmar que los medios organizacionales son, en general, “*Los recursos, técnicas y herramientas que utilizamos para cumplir o alcanzar los fines propuestos*” (Torres, 2019, p. 19). La gran dificultad está, en centrarse sólo en los medios y olvidarse de los fines asignados.

---

### NOTAS DE AUTOR

Magister Scientiarum en Ingeniería Eléctrica e  
 Ingeniería de Control.  
 Instituto Tecnológico y de Estudios  
 Superiores de Monterrey.  
 Monterrey, México.  
 Consultor empresarial de Resultados. Planitca.  
 Barquisimeto, Venezuela.

Quizás los comentarios de estos dos científicos del siglo pasado ilustran el planteamiento anterior “Perfección de medios y confusión de fines, parecen ser las características de nuestro tiempo” frase asignada al Dr. Albert Einstein y “Centrarse en los medios quiere decir, a mi modo de ver, considerar que la esencia de la ciencia se encuentra en sus instrumentos, técnicas, procedimientos, olvidando que en realidad, la esencia está en los problemas que plantea, en los interrogantes y los objetivos” (Maslow, 1991, p. 285).

En 1968, Bertalanffy, a través de la teoría general de sistemas enseña que “Todo sistema está constituido de partes interconectadas con una función específica”. Un sistema de gestión es un conjunto de acciones interconectadas de tal manera que se puedan alcanzar resultados. Esas partes interconectadas, a su vez, deben, cada una de ellas, seguir al método gerencial PDCA y SDCA (Campos, 1992, 1996, 2009). El sistema de gestión es para producir resultados.

## EL SISTEMA DE GESTIÓN

Reconocer la necesidad para una transformación empresarial representa un primer paso. Pero decidir qué transformar y cómo transformar, es un segundo paso de mayor significación. A continuación se describen, de una manera simplificada, los componentes para el desarrollo de un sistema de gestión <sup>1</sup>. Al componente estratégico se le denomina gestión estratégica, al componente táctico, gestión para la mejora anual de la operación y al componente operacional se le reconoce como gestión diaria. La interconexión de esos componentes genera, en el día a día, resultados.

En el Diagrama 1 se muestra el modelo del sistema de gestión.

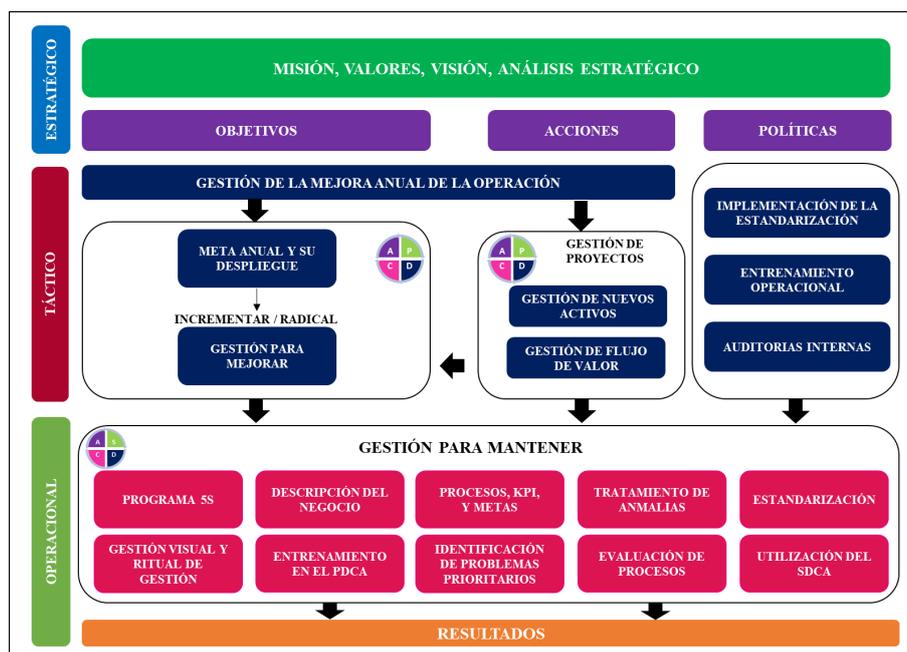


DIAGRAMA 1  
El Sistema de Gestión  
Adaptación propia  
Campos (1992, 1996, 2009)

El potencial del sistema de gestión está en la integración del método gerencial en cada uno de sus componentes. De alta aplicación a nivel mundial el método utiliza el PDCA para la mejoría de resultados, la innovación, los proyectos y el flujo. El SDCA se utiliza para el mantenimiento de la consistencia de los resultados del trabajo rutinario.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

En una era de mercados altamente competitivos, globalizados y con fuertes presiones del entorno político, económico, social, ambiental y tecnológico, el progreso y la sustentabilidad de las organizaciones en general, requieren una gestión estratégica pautada en resultados que permita a la alta administración evaluar lo que se debe y lo que no se debe hacer. La gestión estratégica obedece al ciclo PDCA donde la (P) tiene que ver con la formulación estratégica; la (D) con la ejecución de las estrategias planificadas y las estrategias emergentes; la (C) con la revisión mensual de los resultados y la (A) con la toma de acciones correctivas ante desviaciones.

Se recomienda comenzar a pensar la organización por los fines y no por los medios, es decir, iniciar por la visión de futuro y por el sueño y el deseo de crear, en un determinado horizonte estratégico, una organización más valiosa, más robusta y más competitiva. Esta visión se transforma en metas globales que serán desplegadas y alcanzadas a lo largo del tiempo, utilizando la estructura organizacional y la cadena de valor del negocio. Para alcanzar ese conjunto de metas se requiere un motor, un método capaz de conducir a la organización a la búsqueda del crecimiento continuo y sustentable. Entonces, para alcanzar el éxito se requiere la ecuación: meta + buen plan para alcanzar la meta + personas realmente comprometidas + comunicación eficiente y eficaz.

## COMPONENTE TÁCTICO

Cuando las exigencias del mercado y el desempeño de los competidores crecen más rápido que la capacidad de mejoramiento de la gestión diaria en la organización, es necesario introducir la gestión de la mejora anual de la operación para responder a estos desafíos. La gestión de la mejora anual de la operación está centrada en la concepción de que los resultados se obtienen por la contribución creativa de las personas. Se focaliza en el esfuerzo de todos. El enfoque se fundamenta en la gestión de mejoras, la gestión de innovación, la gestión de flujo y la gestión de proyectos. Es una búsqueda permanente de la mejor forma de hacer las cosas. Este enfoque se utiliza para resolver los problemas crónicos y difíciles que a pesar del gran esfuerzo de la gestión diaria no se han podido resolver.

## GESTIÓN DE MEJORÍA

La gestión de mejoría es el componente del sistema de gestión que permite desplegar la meta anual y las medidas necesarias y suficientes para su alcance en toda la organización. Este proceso se hace, tanto en la estructura organizacional (vertical) como en la cadena de valor (horizontal), de manera tal que todas las personas tengan metas y planes de acción. Su propósito fundamental es mejorar los productos y procesos existentes de la organización.

La gestión de mejoría está formada por dos sistemas: a) Gestión interdepartamental, que cuida de la solución de los problemas prioritarios de la alta administración, a través del despliegue de las metas y medidas; b) Gestión departamental, que cuida del mantenimiento y la mejora continua de las operaciones del día a día del negocio.

Se recomiendan los siguientes pasos para la gestión de mejoría en los siguientes años: definir la meta anual (preferiblemente el EBITDA), construir un árbol de indicadores, calcular las brechas y priorizar los indicadores con mayor oportunidad de ganancia, establecer y negociar las metas, crear planes de acción, establecer un sistema riguroso de control en todos los niveles operacionales, aplicar el tratamiento de desviaciones, elaborar el informe de reflexión anual.

## GESTIÓN DE INNOVACIÓN

La gestión de innovación ayuda a alcanzar metas anuales creando nuevos productos y nuevos procesos. Innovar es adaptarse continuamente en el mercado. Cuando una meta es difícil de alcanzar en la situación actual, la empresa debe apoyar el diseño de un nuevo producto y un nuevo proceso que a futuro permitan el logro de ese resultado. La innovación es un emprendimiento que demanda método, persistencia y años de trabajo.

La gestión de innovación se utiliza para diseñar productos y sus procesos en función de las necesidades de las personas: calidad, precio y disponibilidad. El PDCA de la gestión de innovación es: (P) identificar las necesidades de los clientes; establecer el concepto del producto; diseñar el producto y el proceso; establecer la propuesta – estándar. (D) fabricar y ensayar el lote- piloto. (C) verificar la satisfacción del cliente. (A) establecer la estandarización final.

## GESTIÓN DE FLUJO

La gestión de flujo es de fácil comprensión, pero de difícil implementación. Para efectos didácticos, se clasifica en: gestión interdepartamental (con foco en la calidad, costo, entrega); gestión de la cadena de valor (con foco financiero) y gestión del flujo de valor (con fuerte foco en el consumidor final). La gestión interdepartamental es un tipo de organización permanente de estructura horizontal. Este tipo de gestión se introduce como una forma organizada para romper con las barreras que separan las unidades internas. La organización interdepartamental es comandada por un comité que reporta a la alta administración. Este comité es multi - departamental y trabaja con la ayuda de una unidad de soporte, que es un departamento de línea que está íntimamente relacionado con la función que se está abordando.

La gestión de la cadena de valor está vinculada con el estado de resultado a través de su competencia operacional: incremento de los ingresos netos, reducción de los costos de ventas y reducción de los gastos administrativos y de ventas. Cuanto mejor es la gestión de la cadena de valor, mejor será el rendimiento del capital empleado. El flujo de valor es el conjunto de todas las acciones específicas requeridas para pasar un producto específico por las tres tareas de gestión críticas de cualquier empresa: la tarea de solución de problemas, la tareas de gestión de la información y la tarea de transformación física (Womack y Jones, 2005).

El concepto de flujo de valor es toda acción (que agrega valor o no) necesaria para transformar desde la necesidad del cliente hasta el consumidor final, bienes y servicios. De esa forma, la gestión del flujo de valor es una metodología para identificar y eliminar actividades que no agregan valor – Desperdicios - por medio de la mejora continua del producto, en busca de la perfección y del flujo productivo basado en la demanda.

El flujo productivo basado en la demanda, en cada etapa del proceso, solo debe producir un bien o servicio cuando un proceso cliente lo solicite, orientado por el ritmo o frecuencia demandada por el cliente externo. La gestión del flujo de valor sin demanda se paraliza, hasta que aparezca una nueva demanda.

## GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es un componente del sistema de gestión que está ubicado desde la gestión estratégica, pasando por la gestión de la mejora anual de la operación hasta la gestión diaria y sus resultados. La gestión de proyectos se despliega en una forma más específica en portafolio, programas y proyectos. Portafolio y programas pertenecen al nivel estratégico y los proyectos al nivel táctico (Prado, 2006). La puesta en operación de los proyectos se maneja con la gestión diaria. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un bien, un servicio o un resultado único.

La gestión de proyectos es la utilización del conocimiento, habilidades y técnicas para habilitar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para la organización que le permite vincular los resultados de un proyecto con las metas de un negocio para posicionarse mejor en el mercado. El cumplimiento de los objetivos de un proyecto puede producir uno o más de los siguientes entregables: un producto único, que puede ser el componente de otro elemento, una mejora o un nuevo elemento; un servicio único con la capacidad de realizar un servicio; un resultado único, tal como una conclusión o documento y una combinación única de uno o más productos, servicios y resultados. Las restricciones de un proyecto, incluyen entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos. La relación entre estos factores es tal, que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado.

El PDCA de proyectos está constituido por cinco grupos de procesos: estos, son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. La gestión de proyectos requiere inversión de capital, por lo que se necesita ser eficaz en lo estratégico, eficiente en lo táctico y de alto valor entregado al cliente en lo operacional. La gestión de proyectos se origina del componente estratégico, por medio del portafolio (largo plazo) y los programas (mediano plazo). De acuerdo con las necesidades de los clientes y de los recursos que dispone la organización, se priorizan los proyectos que se van a implementar anualmente. La gestión de proyectos está focalizada en hacer bien las cosas. Debemos tener una visión sistémica de la gestión – no debemos ver la gestión de proyectos – como algo separado.

## COMPONENTE OPERACIONAL

La gestión diaria consta de una serie de procedimientos necesarios para que los sistemas operacionales de la organización funcionen de forma estable y confiable. Consta de procedimientos orientados al mantenimiento de una operación estable (representados por el método SDCA) y de procedimientos orientados a las mejoras de esa operación (representadas por el método PDCA). El SDCA es prioritario y su buen funcionamiento es lo que hace posible que las mejoras sean continuas y duraderas. Una organización puede producir nuevos resultados una vez que haya estabilizado sus procesos. Se puede afirmar que una organización es tan buena como lo sean sus procesos. Para el perfeccionamiento sistemático del desempeño de los procesos se hace necesario que todas las personas de la organización dominen la aplicación del método PDCA.

Para que sea posible entender cómo funciona los ciclos SDCA y PDCA dentro de la gestión diaria, es importante en primer lugar, tener claro que existen dos tipos de metas que se deben alcanzar: a) Meta para mantener. Consta de una banda de valores para el indicador de resultado considerado, representando especificaciones del producto que proviene de los clientes internos y externos de la organización. Las metas para mantener se denominan metas estándar. Para mantener los resultados estables de la operación rutinaria se utiliza el método SDCA, que en esencia está conformado por cinco sistemas: sistema de estandarización (S), sistema de entrenamiento operacional (D), sistema de supervisión y auditoría (D), sistema de monitoreo de todas las metas estándar (C), y sistema de tratamiento de anomalías (A). b) Metas para mejorar. También denominadas metas de mejoría, surgen del hecho de que el mercado (clientes) siempre desea un producto cada vez mejor, a un costo cada vez más bajo y con una entrega cada vez más precisa. Es preciso hacer énfasis en que las metas para mejorar son metas que se deben alcanzar y que para que esto sea posible será necesario modificar la forma actual de trabajar. Para mejorar los resultados de la operación rutinaria se utiliza el método PDCA donde la (P) es identificar y analizar el problema, analizar el proceso y establecer el plan, la (D) es ejecutar el plan, la (C) es revisar el avance del plan y los resultados y la (A) es tomar las acciones correctivas ante las desviaciones y estandarizar los planes exitosos.

## CONCLUSIÓN

El sistema de gestión se requiere en una empresa para alcanzar resultados excepcionales. Está conformado por los componentes estratégico, táctico y operacional. Sus componentes son: gestión estratégica, gestión de mejora, gestión de innovación, gestión de flujos, gestión de proyectos y gestión diaria. La utilización del método gerencial PDCA, es cada componente lo hace único, independientemente de los nombres comerciales dados por las organizaciones de consultoría a nivel mundial.

Finalmente, se sugieren las siguientes preguntas para la realización de un diagnóstico cualitativo de la organización:

- ¿Cada trabajador conoce el objetivo de su trabajo (meta) como para formarse un criterio que le permita saber si los resultados de su trabajo son buenos o malos?
- ¿Todas las personas de la organización saben que es estandarización?
- ¿Todas las personas de la organización están bien entrenadas (entrenamiento operacional) como para ser “Los mejores del mundo” en lo que hacen?
- ¿Todos los procedimientos operacionales de la organización se están cumpliendo?
- ¿Los datos utilizados por la gerencia de la organización y que se originan en los operadores, están correctos?
- ¿Los trabajadores saben inspeccionar su propio trabajo?
- ¿Todas las anomalías percibidas en la organización son dadas a conocer a los jefes?

Si se obtienen respuestas afirmativas en más de cinco preguntas la organización analizada cuenta con una buena gestión diaria aplicada; pero si resultan respuestas negativas en más de cuatro preguntas, es recomendable revisar el sistema de gestión bajo estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. USA: Productivity Press.
- Campos, V. (1992). *Gerenciamento de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Brasil: Q.F.C.O.
- Campos, V. (1996). *Gerenciamento pelas diretrizes, (Hoshin Kanri)*. 4 ed. Brasil: Nova Lima.
- Campos, V. (2009). *O Verdadeiro Poder*. Brasil: Nova Lima.
- Laudares, P. (2008). *Gestão Estratégica*. Brasil: I.N.D.G.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Prado, D. (2006). *Gerenciamento de Portafolios, Programas e Projectos nas organizações*. Brasil: I.N.D.G.
- Torres, I. (2019). *Gestión para Resultados al Alcance de Todos*. Venezuela: Createspace.
- Womack, J. y Jones, D. (2005). *Lean Thinking*. USA: Gestión 2000.

## NOTAS

- 1 Consultar a Akao (1991), quien propone un sistema de trabajo basado en la planificación estratégica, al cual se le puede considerar como antecedente del modelo tratado en este ensayo. Además, revisar los fundamentos de la gestión estratégica en Laudares (2008).

CC BY-NC-ND