



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

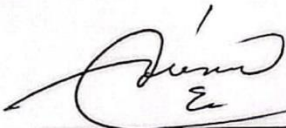
El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Modelo Gerencial como estrategia Para la optimización en la Gestión Empresarial de Industria Plástica Metalmecánica C.A

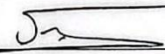
Realizado por el (la) Br. Giulia Cristina Tornaboni Melet
C.I. N° 28.098.794 cursante de la carrera de Administración de Empresas
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20 ptos.

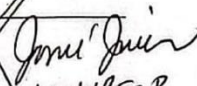
APROBADO

NO APROBADO

El Jurado


Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Oneida Jimenez
C.I.: 10227464


Jurado
Nombre: Wilfredo Vargas
C.I.: 5.090.955

~~
Jurado
Nombre: Juan Quiroga
C.I.: 12478528~~

Fecha: 14/11/2023





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**MODELO GERENCIAL COMO
ESTRATEGIA PARA LA
OPTIMIZACIÓN EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL
DE INDUSTRIA PLÁSTICA
METALMECÁNICA C.A**

Autora: Giulia Cristina Tornaboni
Melet

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO GERENCIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE INDUSTRIA PLÁSTICA METALMECÁNICA C.A**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora:

Giulia Cristina Tornaboni Melet

C.I.: V- 28.098.794

Tutora: Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, octubre de 2023



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Oneida Jiménez, portadora de la cédula de identidad N° V- 10.227.464, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por la ciudadana Giulia Cristina Tornaboni Melet, portadora de la cédula de identidad N° V- 28.098.794, titulado **“MODELO GERENCIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE INDUSTRIA PLÁSTICA METALMECÁNICA C.A”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los (13) días del mes de octubre del año dos mil Veinte y Tres (2023).

Lcda. Oneida Jiménez

V- 10.227.464

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	P.P
LISTA DE CUADROS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTOS	XI
RESUMEN INFORMATIVO	XIII
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo	
I	EL PROBLEMA
	1.1. Planteamiento del Problema. 3
	1.2. Formulación del Problema 6
	1.3. Objetivos de la Investigación 6
	1.3.1. Objetivo General 6
	1.3.2. Objetivos Específicos 6
	1.4. Justificación de la Investigación 6
	1.5. Alcance y Limitaciones 8
II	MARCO TEÓRICO
	2.1. Antecedentes 9
	2.2. Bases Teóricas 14
	2.3. Bases Legales. 45
	2.4 Definición de Términos Básicos 47
	2.5 Cuadro de Operacionalización de Variables 48
III	MARCO METODOLÓGICO
	3.1 Tipo, Diseño y Naturaleza de la Investigación 49
	3.2 Modalidad de la Investigación 50
	3.3 Nivel de la Investigación 50
	3.4 Población y Muestra 50

	3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
	3.6 Confiabilidad del Instrumento	52
	3.7 Técnicas de Análisis de Resultados	52
	3.8 Fases Metodológicas	53
IV	RESULTADOS	
	4.1 Análisis de los Resultados	56
	4.2 Diagnóstico del estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos	56
	4.3 Observación Directa realizada en Industria Plástica Metalmecánica C. A	68
	4.4 Análisis de Sensibilidad	70
	Identificación de las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmecánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA	72
V	LA PROPUESTA	
	5.1 Presentación de la Propuesta	76
	5.2 Beneficios de la Propuesta	77
	5.3 Objetivos de la Propuesta	77
	5.4 Factibilidad de la Propuesta	78
	5.5 Desarrollo de la Propuesta	79
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
	REFERENCIAS	120
	ANEXOS	129

LISTA DE CUADROS

CUADRO		P.P
1	Cuadro de operacionalización de Variables	48
2	Pertinencia del organigrama actual	56
3	Método para organización de actividades de la empresa	58
4	Elementos para la planificación general de la empresa	59
5	Establecimiento y documentación de procedimientos	60
6	Innovación en los procedimientos	61
7	Modificaciones en la toma de decisiones	62
8	Cambios para alcanzar mayores estándares de eficiencia	63
9	Mecanismos de Control	64
10	Apoyo al equipo de trabajo para crecimiento profesional	65
11	Conocimiento de los Modelos Gerenciales	66
12	Cambios en el modelo gerencial actual	67
13	Observación directa realizada en Industria Plástica Metalmecánica C.A	68
14	Matriz FODA de Industria Plástica Metalmecánica C.A	72
15	Cruce de Estrategia Matriz FODA	73
16	Mejoramiento de la Misión- Industria Plástica Metalmecánica C.A	80
17	Mejoramiento de la Visión- Industria Plástica Metalmecánica C.A	80
18	Mejoramiento en los valores de Industria Plástica Metalmecánica C.A	81
19	Responsabilidades de la Alta Gerencia y los mandos medios en la Planificación Estratégica	83
20	Objetivo General de Industria Plástica Metalmecánica C.A	87
21	: Objetivos Operativos de Industria Plástica Metalmecánica C.A	88
22	Objetivos Específicos para el Departamento de Administración y Finanzas	91
23	Objetivos Específicos para el Departamento de Producción en la dependencia de Logística	93

24	Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Producción en la dependencia de Planta Operativa	95
25	Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Gestión Humana	103
26	Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Ventas y Mercadeo	105

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		P.P.
1	Diagramación de flujo del proceso de A.P.O	21
2	Modelo de Excelencia EFQM.	29
3	Modelo propuesto por Iver B. Neumann y Erik F. Verland	33
4	Pertinencia del organigrama actual	57
5	Método para organización de actividades de la empresa	58
6	Elementos para la planificación general de la empresa	59
7	Establecimiento y documentación de procedimientos	60
8	Innovación en los procedimientos	61
9	Modificaciones en la toma de decisiones	62
10	Cambios para alcanzar mayores estándares de eficiencia	63
11	Mecanismos de Control	64
12	Apoyo al equipo de trabajo para crecimiento profesional	65
13	Conocimiento de los Modelos Gerenciales	66
14	Cambios en el modelo gerencial actual	67

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		P.P.
1	Reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas de Industria Plástica Metalmecánica C.A	89
2	Cantidad de Cuentas cobradas en el mes	111
3	Incremento de Clientes en el semestre	112
4	Rotación de Personal	113
5	Rendimiento de la Producción	114

DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo primeramente a Dios, por haberme ayudado a hacer posible el logro de esta meta, la cual es, sin duda, una de las más importantes dentro de mi vida profesional que apenas comienza.

A mi nonna, Orfea Zanza de Tornaboni, quien siempre fue la primera en aplaudir cada logro desde que era pequeña y hoy en día sé que, aunque ya no esté, sigue estando siempre presente en mí.

A mis padres, Alessandro Tornaboni y Anabel Melet de Tornaboni, no solo mis mejores ejemplos de entrega, dedicación y amor por sus profesiones, sino mi pilar fundamental en esta vida y a quienes les debo todo lo que soy y lo que he alcanzado.

A mis abuelos, tíos, primos y el resto de mi familia, por celebrar cada momento especial conmigo y por siempre estar presentes en todas y cada una de mis etapas de vida.

A todos los profesores que han formado parte de mi formación, por cada aprendizaje transmitido no sólo a nivel académico, sino también a nivel personal, que ha hecho posible el logro de este objetivo.

A todas las personas valientes que día a día deciden creer en sí mismos y en la belleza de sus sueños.

Giulia Tornaboni

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por guiarme con su amor y sabiduría desde el primer día que tomé este camino universitario, así como también en cada momento que me ha traído el mismo.

A mis padres, quienes me han demostrado la importancia de buscar ser mejor persona en todos los sentidos, y quienes sin duda han creído profundamente en mí, apoyándome y acompañándome, con todo el amor, comprensión y paciencia, en cada decisión que he tomado.

A mi tío Alejandro Melet, quien siempre me ha apoyado con sus conocimientos y su cariño en todas las etapas de mis estudios, desde primaria hasta la actualidad, siendo una parte elemental de este logro.

A las amistades hermosas que me dejó esta etapa, muy especialmente a Camila Barrios, Mariángel Bastidas, Miguel Figueroa, Daniela Meza, María José Veiga, Bárbara Cese y Mariam Sbeih, porque hoy en día forman una parte enorme de los mejores recuerdos de mi vida, y porque siempre estuvieron allí en cada momento que lo necesité.

A mi querida tutora académica, Prof. Oneida Jiménez, por su disposición, cariño y por cada palabra oportuna, consejo y conocimiento compartido para hacer posible la elaboración del presente trabajo.

A la Universidad José Antonio Páez, mi alma máter, por abrirme las puertas desde el primer día que llegué a ella y por brindarme tantas herramientas necesarias para ejercer una profesión que me apasiona.

A la empresa Industria Plástica Metalmeccánica C.A, por todo el apoyo brindado desde el principio para poder realizar el presente trabajo.

A todas las personas que de alguna manera u otra fueron importantes para poder llegar hasta aquí. Gracias infinitas.

Giulia Tornaboni



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO GERENCIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA
OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE INDUSTRIA PLÁSTICA
METALMECÁNICA C.A**

Autora: Giulia Cristina Tornaboni Melet

Tutor: Lcda. Oneida Jiménez

Octubre 2023

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio está orientado a proponer un modelo gerencial como estrategia para la optimización en la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A (IPM C.A), empresa ubicada en Los Guayos, Edo. Carabobo, que se dedica a la fabricación, proyecto, ejecución y comercialización de productos pertenecientes a los sectores plástico y metalmecánico. Una de las principales motivaciones que condujeron a la elección de esta temática, fue que un modelo gerencial actualizado y con el potencial necesario para ser aplicado en el futuro, representa una oportunidad importante para que IPM C.A cuente con una ventaja competitiva que la haga destacar frente a su competencia. Además, se debe decir que la misma encaja dentro de la línea de investigación perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales, llamada Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional. En cuanto al área metodológica, se tiene que la investigación es de tipo descriptiva, realizada bajo la modalidad de proyecto factible, con un nivel descriptivo y un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 02 (dos) personas pertenecientes a la empresa en estudio, y por tal motivo, se manejó una muestra de tipo censal. Adicionalmente, las técnicas a emplear fueron la encuesta y la observación directa, con sus respectivos instrumentos, es decir, cuestionario y lista de cotejo. Una vez aplicados tales instrumentos y obtenida toda la información necesaria, se procedió a realizar los análisis correspondientes y fue empleada una matriz FODA. Finalmente, se establecieron las pautas y la factibilidad propias de la propuesta presentada.

Palabras Clave: Modelo, Gerencia, Optimización, Gestión, Dirección.

Línea de investigación: Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, como producto principal de los grandes cambios que han ocurrido en la dinámica de trabajo de las diferentes empresas a nivel mundial, cada vez se acelera más su capacidad para ser competitivas entre sí y destacarse en su respectivo sector; esto último se logra de muchas maneras, pero principalmente, es fundamental que cada una de las áreas que conforman a la empresa cuenten con procesos claramente definidos y, en definitiva, que todos sus elementos encajen entre sí, de manera tal que sean alcanzados todos los objetivos en común. Esta realidad no es posible si los gerentes de las compañías no realizan sus labores correctamente o, si bien, no se preocupan por expandir y optimizar sus conocimientos, que conduzcan a una posterior mejora en cuanto al modelo de gerencia existente.

Continuando en este orden de ideas, el presente trabajo de investigación tiene como principal fundamento la propuesta de un modelo gerencial actualizado para poder optimizar la gestión empresarial actual de Industria Plástica Metalmecánica C.A. (IPM C.A), con lo cual se busca, principalmente, que la misma sea más organizada, y tenga como pilares la eficacia y eficiencia. De esta forma, será más factible que esta empresa perdure en el tiempo y tenga una mayor capacidad de adaptación, a medida de los cambios que se vayan produciendo con el paso del tiempo.

Adicionalmente, se debe decir que la presente investigación cuenta con una estructura conformada por 5 (cinco) capítulos, a fin de cumplir con los requerimientos establecidos dentro de la Universidad José Antonio Páez para la presentación de trabajos de grado; los mismos contienen lo descrito a continuación:

Dentro del capítulo I, se incluye el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos tanto general como específicos, la justificación de la investigación y el alcance y limitaciones. El capítulo II incluye antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y cuadro técnico-metodológico.

El capítulo III incluye todo lo referente al área metodológica, definiéndose así elementos como tipo, diseño, naturaleza, modalidad y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de resultados, y fases metodológicas. En el capítulo IV, se demuestran y analizan los resultados obtenidos luego de la implementación de los instrumentos de recolección de datos.

Por último, dentro del capítulo V, se exponen tanto la presentación de la propuesta, sus beneficios, sus objetivos, su factibilidad y su desarrollo, como también las conclusiones y recomendaciones, las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día, como consecuencia de la globalización, las diferentes empresas a nivel mundial se encuentran cada vez más interconectadas entre sí, y, asimismo, ésta ha hecho que los avances tecnológicos hagan posible la aceleración en el proceso de las transacciones de carácter financiero y comercial. De igual forma, ha generado un impacto que se traduce en el aumento de la cantidad de información disponible; esto último ha traído como uno de los principales resultados, el incremento considerable de la competitividad entre compañías pertenecientes a múltiples sectores dentro del mercado.

Debido a este contexto, claramente caracterizado por la presencia de constantes cambios de diversa índole y también por la rapidez con la que se manejan los procedimientos dentro de las empresas, tanto el desenvolvimiento actual como el progreso a largo plazo que las mismas buscan tener se han transformado en dos factores cuyo alcance depende, en gran parte, de la capacidad que estas tengan para mantenerse al corriente con las tendencias más actualizadas en numerosos aspectos. En este sentido, y al tratarse de aquel elemento que facilita la óptima utilización de los diversos recursos para así poder lograr los objetivos propuestos y con ello conseguir mejores resultados, es sumamente importante que se enfoquen los esfuerzos en el mejoramiento de la gestión empresarial, puesto que esta será la base a partir de la cual las empresas podrán generar innovación en cada una de sus áreas, y, por ende, contarán con una ventaja competitiva clara que las hará destacar frente a otras compañías similares.

Continuando con lo expresado anteriormente, para alcanzar una gestión empresarial que cuente con las condiciones adecuadas y que esté adaptada a la realidad de las empresas, es fundamental el papel de la Gerencia, pues dentro de la misma se tiene la responsabilidad de hacer frente a la supervisión, coordinación, planificación y control de los diferentes departamentos que conforman a la empresa; de la misma manera, su importancia radica en que determina el rumbo de las acciones a seguir, partiendo de un cierto estilo de liderazgo, y por supuesto sin dejar de olvidar componentes como la misión, visión y valores organizacionales.

Sobre la base de la consideración anterior, se debe decir que actualmente, y ante los entornos tan complejos e inciertos presentes a escala global, los cuales afectan directamente la realidad interna de las empresas, la necesidad de que los gerentes realicen sus labores empleando estrategias de gestión óptimas para la dirección y desenvolvimiento es cada vez más urgente. Es aquí donde entra la relevancia de aplicar un modelo gerencial correctamente desarrollado, que se adapte con facilidad a las necesidades de la empresa, y cuya prioridad sea, entre otras, la aplicación de tendencias gerenciales actuales y modernas, que promuevan constantemente la efectividad de aquellas operaciones relacionadas con la gestión empresarial.

En este orden de ideas, se tiene que, en el caso de Venezuela, las empresas han encontrado dificultades al momento de incorporar herramientas vanguardistas dentro de su dinámica empresarial, esto como consecuencia de la situación económica y social que se atraviesa en la actualidad. En relación a este último punto, KPMG Venezuela (2022) en un informe denominado La Empresa Venezolana en 2022, señala lo siguiente:

En este contexto, los principales retos que enfrentan las organizaciones en Venezuela son el incremento de la presión tributaria, limitaciones del financiamiento bancario, mercados reducidos, saturados y altamente competitivos; retención y captación de talento; además, de la desinversión en infraestructura y el deterioro de los servicios públicos y el costo del combustible. (p.03).

Tal y como puede observarse, la cantidad de retos a los que deben enfrentarse diariamente las empresas venezolanas dentro de un ambiente tan turbulento y lleno de situaciones adversas, ha hecho que, a lo largo de los últimos años, las mismas hayan tenido que ir adaptando sus actividades y, sobre todo, sus estrategias de gestión; de tal forma, que la principal orientación al momento de diseñar y aplicar una estrategia, incluidas aquellas relacionadas con la Gerencia, ha sido la planificación a corto plazo para así, prácticamente, poder estar en capacidad de salir a flote ante las dificultades.

Todo lo anteriormente señalado permite entonces deducir, que la mayoría de las empresas nacionales, a pesar de que puedan estar al corriente con las tendencias más empleadas mundialmente, no se encuentran en la capacidad de aplicarlas en su contexto actual de manera efectiva. Este hecho también se ve reflejado claramente al momento de preparar y aplicar un modelo gerencial, pues no todas las empresas lo establecen como una prioridad, sino que se

prefiere que la realización de labores como dirección, gestión y coordinación estén orientadas a conducir la mayor parte de las actividades, incluyendo aquellas relacionadas con la gestión empresarial, hacia la preparación adecuada de la empresa, para que así ésta pueda sobrevivir.

Ahora bien, dentro de la región carabobeña se encuentra Industria Plástica Metalmecánica C.A (IPM C.A), una empresa venezolana que inició sus actividades en 1991 y cuya amplia trayectoria de más de 30 años en el mercado le ha permitido posicionarse como uno de los principales referentes, dedicándose fundamentalmente a la fabricación, proyecto, ejecución y comercialización de productos relacionados con el área del plástico, y, asimismo, desempeña tales funciones en el sector metalmecánico.

Dicha empresa ha podido seguir adelante en sus operaciones con éxito, gracias a la excelente labor que han venido realizando tanto su Presidencia como su Gerencia General, desde donde se ha velado en todo momento por el adecuado manejo de los diferentes recursos; sin embargo, no se puede ignorar el hecho de que la compañía no se escapa de la realidad nacional anteriormente planteada.

Por ende, al haberse visto golpeada en este sentido a lo largo de su existencia, las prioridades de ambos cargos mencionados anteriormente han estado enfocadas en que la empresa pueda adaptarse, desde sus diferentes áreas de funcionamiento, para poder salir a flote ante un ambiente externo tan difícil. Aunado a ello, al tratarse de una empresa familiar, poco se ha planteado la posibilidad de que una tendencia gerencial actual que concuerde con su realidad tanto interna como externa sea el componente primordial dentro del modelo de gerencia a aplicar dentro de la empresa.

Industria Plástica Metalmecánica C.A es una compañía que ha podido posicionarse en el mercado nacional como uno de los principales referentes. Por lo tanto, se considera que el contar con un proceso administrativo organizado y caracterizado por la eficacia y la eficiencia, representaría un impulso importante para la misma, lo cual, a su vez, la haría destacar aún más entre las demás empresas ubicadas en el mismo sector.

1.1.2 Formulación del Problema

En síntesis, se puede decir que, debido a su naturaleza, para que la empresa pueda hacer realidad el alcance de una gestión empresarial adecuada y vanguardista es necesaria la implementación de estrategias y elementos claves. Por ello, ante la problemática anteriormente expuesta, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede optimizar el modelo de gerencia empresarial dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo gerencial como estrategia para la optimización en la gestión empresarial de Industria Plástica Metalmecánica C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos.

Identificar las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmecánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA.

Establecer un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C. A

1.3 Justificación de la Investigación

La gran importancia que representa para todo tipo de empresa un manejo adecuado de todos los procesos que conforman su gestión empresarial, sirve como factor fundamental para poder decir que el presente trabajo de investigación será sumamente beneficioso para la Alta Gerencia de Industria Plástica Metalmecánica C.A, puesto que a través del mismo se trabajará en la propuesta para la actualización de un modelo gerencial que sea actualizada, moderna y adaptada tanto a la realidad como a las necesidades de la empresa, y cuya aplicación a futuro pudiera llegar a servirles

como una herramienta a partir de la cual podrían lograr el alcance del máximo potencial dentro de la gestión empresarial de la compañía.

De igual forma, al tratarse de una labor que implica la observación y posterior análisis de las circunstancias tanto favorables como desfavorables presentes actualmente en la empresa, se considera que la realización de una investigación que abarque la temática antes planteada podría ser provechoso ya que, a través de la información que se obtenga, los miembros que conforman la Gerencia tendrán una base sólida para mejorar la toma de futuras decisiones en un entorno caracterizado por la incertidumbre, las cuales podrán estar enfocadas, con una mayor certeza, en el mejoramiento de aquellos aspectos en donde se reflejen mayores deficiencias en cuanto a las características que involucran la gestión empresarial.

Por su parte, también se debe considerar que la elaboración de la presente investigación será de beneficio para los diferentes departamentos de la empresa y sus trabajadores, motivado a que se obtendrá como resultado un instrumento que servirá para definir, con mayor exactitud y en concordancia con las aspiraciones de la Gerencia, cuál debe ser el orden, las prioridades y los métodos de trabajo a seguir para lograr la eficiencia dentro de sus labores diarias y con ello, transformar con mayor celeridad el alcance de los objetivos propuestos en una realidad tangible.

En otro orden de ideas, se debe señalar que este trabajo de investigación cuenta con una significativa implicación práctica; esto se ve reflejado con claridad en el hecho de que uno de los objetivos específicos se relaciona con la aplicación de una matriz FODA. Partiendo de los resultados que se obtengan, realizar las acciones correctivas necesarias y sacar provecho a las ventajas ya existentes será sumamente valioso para las actividades diarias que se realizan y, además, tendrá un alto impacto al momento de establecer un modelo gerencial.

A su vez, es importante considerar que el presente trabajo investigativo contará con una alta utilidad a nivel metodológico, motivado a que, con los resultados que se obtengan tras su realización, tendrá el potencial para transformarse en una fuente informativa veraz y oportuna para que, a futuro, otros investigadores la consulten y utilicen a sus fines investigativos pertinentes. Para finalizar, el mismo se inserta perfectamente en una de las líneas de investigación que se manejan en la Universidad José Antonio Páez, en este caso, aquella denominada “Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional”. Esto sucede ya que se trata de una investigación que buscará la propuesta de un modelo gerencial como estrategia a partir de la cual se podrá optimizar

una gestión empresarial, y cuando esta última mejora, ocurre un importante desarrollo y progreso a nivel organizacional.

1.4 Alcance y Limitaciones

El presente trabajo de investigación conlleva una serie de labores relacionadas con la elaboración de diferentes análisis y observaciones, a partir de las cuales se obtendrá información relevante relacionada al estilo de liderazgo que se emplea hoy en día dentro el modelo gerencial de Industria Plástica Metalmecánica C.A; empresa ubicada en Los Guayos, estado Carabobo. Asimismo, se pretenderá conocer mayores detalles relacionados a los departamentos que la conforman, haciendo un especial énfasis en las responsabilidades dentro de cada uno y la manera en cómo el personal involucrado realiza las actividades asignadas. En tal sentido, se tomarán en cuenta únicamente aspectos considerados importantes dentro de la gestión empresarial, como lo son: los procesos administrativos, los modelos gerenciales y la planificación estratégica.

Finalmente, en referencia a las limitaciones, se tiene que la presente investigación pretende proponer un modelo gerencial basado en una tendencia gerencial innovadora para la empresa anteriormente señalada, lo cual pudiera ser tomado en cuenta más adelante para que la misma pueda implementarse y optimizar su gestión empresarial. Sin embargo, no se considera la aplicación del mismo de manera inmediata dentro de la empresa, una vez culminada la investigación y la propuesta presentada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Entre las secciones que conforman el presente trabajo investigativo, el marco teórico es aquel cuyo objetivo se trata de proporcionar un sistema de conceptos correctamente estructurado, a partir del cual se podrán obtener todas las proposiciones que servirán como base para afrontar la problemática expuesta. En este sentido, puede definirse de la siguiente manera: “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (Arias, 2012, p. 106)

2.1 Antecedentes

Según Arias (2012), esta sección del Marco Teórico es aquella en donde los trabajos de investigación expuestos “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p.106).

En primer lugar, a partir del ámbito local, se tiene el trabajo de investigación realizado por Castellanos (2022), denominado **“Estrategias Administrativas para la optimización de la gestión del proceso administrativo de la empresa Linocar Center C.A”**, el cual se trata de una investigación presentada en la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. En este sentido, el objetivo general del mismo fue proponer un plan de gestión para la optimización del proceso administrativo de la empresa LinoCar Center, C.A, para lo cual el autor decidió elaborar una investigación de tipo proyectiva (bajo la modalidad de proyecto factible), con un diseño de campo no experimental, utilizando una población conformada por 08 (ocho) trabajadores que laboraban en la empresa antes nombrada, y una muestra de tipo censal. Al mismo tiempo, los instrumentos de recolección de datos empleados fueron la observación directa, un cuestionario y un guión de entrevista.

En cuanto a las conclusiones, se deduce que la situación actual de la empresa en estudio, a pesar de ser en su mayoría favorable, estaba, al mismo tiempo, fuertemente marcada por la presencia de problemas relacionados con múltiples aspectos; entre ellos, poca planificación a corto y mediano plazo, la ausencia de estándares de medición del rendimiento por parte de los empleados, falta de

control en cuanto al aprovechamiento de las materias primas, y no contar con un organigrama claramente definido. Todo esto, hacía que se dificultara el proceso de toma de decisiones, y, asimismo, se veían afectados tanto el desempeño del personal como la culminación de proyectos previamente propuestos. Como una alternativa para solucionar tales situaciones, y atendiendo lo señalado en el objetivo general de su investigación, el autor buscó presentar una propuesta conformada por 04 (cuatro) planes de acción, para así poder, mediante un plan de gestión conveniente, optimizar el proceso administrativo de la empresa antes nombrada.

Finalmente, puede decirse que el principal aspecto que relaciona al trabajo investigativo con la presente investigación, es que ambos tienen como fin proponer herramientas de calidad para optimizar la gestión de una empresa en particular, haciendo uso de aspectos netamente inherentes a la administración y el manejo empresarial. Se considera que las ideas aportadas por el autor sirven como referencia para conocer mayores detalles acerca de todo lo necesario para lograr que una empresa venezolana pueda sobreponerse ante las dificultades, hallando la mejor forma de perfeccionar el aspecto administrativo y, además, para este caso, el aspecto gerencial.

También desde el punto de vista local, se destaca el trabajo investigativo elaborado por Duque (2020), titulado **“Plan Gerencial basado en el Liderazgo Transformacional que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en el C.E.I Aguasay”**, siendo este un Trabajo de Grado presentado dentro de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Siguiendo este orden de ideas, su objetivo general fue proponer un plan gerencial basado en el liderazgo transformacional, en la formación de Equipos de Alto Desempeño en el C.E.I. “Aguasay”, y, asimismo, se trató de una investigación realizada como proyecto factible, apoyándose en un diseño de campo. Por su parte, se tomó en cuenta una población integrada por 30 (treinta) docentes pertenecientes a la institución educativa en estudio, y tras elaborar un muestreo probabilístico estratificado proporcional, se determinó que la muestra a utilizar estaría conformada por 18 (dieciocho) de estos docentes.

De igual forma, el instrumento de recolección de datos aplicado fue un cuestionario cerrado tipo likert con alternativas de respuestas policotómicas; y finalmente, la principal conclusión fue la urgente necesidad de preparar e implementar un plan gerencial, tomando como base el liderazgo transformacional en la formación de Equipos de Alto Desempeño, que sirviera como principal recurso para que la gerencia de la institución pudiera mejorar la calidad de sus servicios educativos,

incluyendo dentro del mismo, entre otros, la búsqueda de un mejor manejo en sus procesos administrativos.

Todo lo señalado anteriormente permite apreciar entonces, que los resultados obtenidos mediante la realización de dicha investigación representan un valioso aporte para el trabajo investigativo en curso, y por supuesto, las mismas guardan una estrecha relación con la temática que se está abordando; esto se basa en el hecho de que se destaca la relevancia de poner en práctica planes y estrategias de tipo gerencial, para lograr que la empresa se mantenga en constante evolución y/o mejoramiento, sin importar el tipo de actividad a la que esté dirigida. Además, se observa cómo dentro de dicho plan gerencial, basado en aquella tendencia más adecuada para la realidad de la empresa, se busca mejorar los procesos administrativos como parte de los aspectos que se pretenden optimizar.

Tomando en cuenta el ámbito internacional, Blas (2020) desarrolló una tesis titulada **“Implementación de una estrategia de gestión administrativa en la creación de una microempresa comercializadora de Talavera Artesanal en México”**, la cual fue presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México, como requisito indispensable para obtener el título de Maestría en Administración. El objetivo general de la misma estuvo orientado hacia describir la aplicación de una estrategia de gestión administrativa, mediante el diseño de un plan de negocios, como herramienta para comercializar talavera artesanal a nivel nacional y así, estimular la producción de artesanías en el estado de Guanajuato, México; para ello, se empleó tanto un diseño experimental como un enfoque cualitativo, y a su vez, esta investigación se fundamentó en la elaboración de hipótesis frente al problema planteado, y como una forma de demostrar la pertinencia de los objetivos generales y específicos.

Como principal conclusión, se destaca que una administración adecuada y organizada representa un punto a favor para todo tipo de empresa, puesto que esto las ayuda considerablemente a obtener una mayor productividad dentro de cada una de sus áreas; esto último, a su vez, facilita un mejor aprovechamiento de los diversos recursos, la disminución progresiva de los costos y el mantenimiento de la calidad. Asimismo, y en relación a las estrategias de gestión administrativas, se resalta que las mismas siempre constituirán un instrumento idóneo para hacer posible dentro de la empresa la eficiencia que la conducirá, posteriormente, hacia el logro de las metas propuestas.

Por último, se expone la necesidad de que dentro de todo tipo de empresa exista disposición a aplicar los cambios necesarios para adaptarse de una mejor manera a las posibles circunstancias, positivas o negativas, en el entorno, para así conseguir un mejor rendimiento no solo en cuanto a recursos, sino también desde el punto de vista de las capacidades.

Ahora bien, partiendo de las ideas previamente planteadas, se puede reconocer que esta tesis de grado representa un valioso recurso para la elaboración de la presente investigación, al tratarse de un trabajo en donde se le atribuye especial importancia a la aplicación de las estrategias de gestión administrativa adecuadas dentro de todo tipo de empresa. Adicionalmente, como resultado de aplicar una estrategia de gestión administrativa, el autor señala los múltiples beneficios y ventajas que esto representa para la gestión de la empresa; esto permite vincular dicha información con una buena parte de las metas que se pretenden alcanzar para IPM C.A, al momento de proponerles un refrescamiento de su modelo gerencial para optimizar su gestión empresarial.

Partiendo desde el punto de vista nacional, se tiene el trabajo elaborado por Rodríguez (2019), denominado **“Estrategias Gerenciales para aumentar la motivación del Talento Humano de un Órgano de Control Fiscal Municipal”**, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Por medio de una investigación de campo, en adición a un diseño documental (convirtiéndose así en un estudio empírico), la investigadora planteó como objetivo general el estudio de estrategias gerenciales que ayudaran a mejorar la motivación del talento humano dentro de un órgano de control fiscal municipal en el estado Carabobo; en este caso, la Contraloría Municipal de San Joaquín. Para ello, fue tomada en consideración una población conformada por 24 (veinticuatro) personas, todas involucradas directamente a la gestión humana dentro del órgano en estudio, a quienes les fue aplicado un cuestionario como principal instrumento de recolección de datos.

Como resultado, se obtuvo que la Contraloría Municipal de San Joaquín contaba con una dirección gerencial caracterizada, principalmente, por procurar el logro tanto de la eficacia como de la eficiencia en cada uno de los procesos, esto mediante la motivación que se le brinda al talento humano. En adición a ello, las conclusiones obtenidas refirieron que, para aquel entonces, el Órgano en estudio contaba con una estructura claramente definida y la cual era conocida por los empleados, y al mismo tiempo, se pudo conocer que la misma tenía la mayoría de sus procesos bajo control, así como también los suficientes expertos en el área de los Recursos Humanos; dicho

de otra forma, se concluyó que el mismo contaba con todos los elementos necesarios para efectuar la aplicación de planes formativos enfocados en el manejo del talento humano.

Puede decirse que el trabajo anteriormente descrito guarda relación con la presente investigación, ya que su enfoque principal se trata del uso de estrategias gerenciales para mejorar un área particular en un organismo público; a pesar de que en el caso de esta investigación la empresa en estudio pertenece al sector privado, lo más importante a tomar en cuenta es que, en ambos casos, queda clara la relevancia de aplicar diferentes herramientas, propuestas por la Gerencia, para que las empresas mejoren los procesos y/o áreas que lo ameriten. Adicionalmente, dentro de todo modelo gerencial, es importante incluir políticas o técnicas que hagan posible la satisfacción laboral, puesto que el personal es el recurso más valioso de toda empresa u organización.

También dentro del ámbito nacional, se tiene el trabajo de grado realizado por Hernández y Meléndez (2019), titulado **“Estrategias gerenciales para la optimización de los procesos administrativos del Grupo Zoom”**, el cual fue presentado dentro de la Universidad Metropolitana como requisito para obtener el título de Licenciado en Ciencias Administrativas, mención Gerencia. En cuanto a su objetivo general, el mismo estuvo orientado hacia la propuesta de estrategias gerenciales, con el propósito de optimizar los procesos administrativos dentro de Grupo Zoom; al mismo tiempo, se trató de una investigación elaborada bajo la modalidad de proyecto factible, teniendo como apoyo la investigación de tipo documental y de campo, con un diseño no experimental. Acerca de la población, la misma estuvo conformada por 609 (seiscientos nueve) trabajadores pertenecientes a la sede principal de Grupo Zoom, ubicada en Caracas, y a partir de allí, tomando en cuenta el parámetro de que los mismos pertenecieran al departamento de administración, se obtuvo una muestra conformada por 53 (cincuenta y tres) trabajadores. Como principales instrumentos de recolección de datos, fueron empleados: el cuestionario, la entrevista y la hoja de observación.

En relación a las conclusiones, puede decirse que las más relevantes fueron el descubrimiento de deficiencias en diferentes procesos, así como también en el seguimiento de los controles previamente establecidos, la eficiencia dentro de los procedimientos vinculados a la organización, dirección, planificación y medición de la calidad y desempeño de los trabajadores.

Asimismo, se encontraron problemáticas en cuanto al control de gastos de los empleados, pagos a proveedores, planificación de los planes de trabajo en el área administrativa, rotación del

personal, y poca capacitación para los empleados en cuanto a la herramienta tecnológica que se emplea en Grupo Zoom. Ante este panorama, los autores lograron diseñar una propuesta, donde se incluían 16 (dieciséis) estrategias gerenciales, para así hacer posible la optimización de procesos administrativos en el departamento de Administración y Finanzas del Grupo Zoom.

Ahora bien, en cuanto a la relación que guarda este trabajo de grado con la investigación que se está desarrollando, es evidente que ambos se vinculan perfectamente, pues tratan de la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar la gestión de aquellos procesos inherentes al manejo de una empresa, incluyendo no sólo el área administrativa, sino la totalidad de los procesos, como consecuencia de la gestión por parte de la Gerencia. Adicionalmente, los 2 (dos) trabajos tienen en común la búsqueda de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las respectivas empresas en estudio, para así poder diseñar una estrategia adaptada lo más posible a su realidad actual.

2.2 Bases Teóricas

Para poder sustentar la problemática planteada, es necesario contar con una sección donde sean expuestas las teorías y conceptos que estén vinculados con la temática en estudio. En este orden de ideas, las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (Arias, 2012, p. 107).

2.2.1 Administración

En primer lugar, es sumamente importante destacar aquella actividad que sirve como una de las bases fundamentales para el trabajo investigativo en curso. Siguiendo este orden de ideas, se puede decir que la administración es aquel procedimiento cuya principal finalidad es el logro de objetivos propuestos en la empresa, a través del cumplimiento de sus etapas, las cuales, a su vez, hacen que se consiga una mayor eficiencia.

Complementando esta idea, la administración puede ser descrita como “un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (Münch, 2015, citada por Montes de Oca, 2023, p.14)

Por su parte, se tiene que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (Robbins y Coulter, 2010, p.06).

Finalmente, otra definición que puede exponerse es la siguiente: “la administración es el proceso mediante el cual se manejan recursos tangibles e intangibles buscando su mayor eficiencia y eficacia, con la finalidad de cumplir objetivos individuales u organizacionales con éxito”. (Montes de Oca, 2023, p.14).

2.2.2 Proceso Administrativo

Otra parte esencial dentro de lo que vendría siendo la administración, y por supuesto al momento de crear un modelo gerencial, debe ser el adecuado cumplimiento del proceso administrativo. Al respecto, se tiene que el mismo “comprende el conocimiento, las herramientas, y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de Planeación, Organización, Dirección y Control”. (Bernal y Sierra, 2013, citados por Montes de Oca, 2023, p. 15).

A su vez, puede decirse que los elementos que conforman al proceso administrativo y sus definiciones tal y como se conocen en la actualidad, se deben al trabajo realizado por Taylor y Fayol, quienes concluyeron, en parte, que el arte de administrar no está correctamente ejecutado si no se cumplen estas funciones a cabalidad dentro de cualquier empresa u organización. En tal sentido, se tiene que las etapas del proceso administrativo según Arbeláez, Serna y Díaz (2014), son las descritas a continuación:

Planeación: La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Organización: Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.

Dirección: La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: El control consiste en medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. (p.118).

2.2.3 Gestión Empresarial

Siendo la base fundamental a partir de la cual todas las empresas, sin importar el rubro donde opere y su tamaño, pueden funcionar y hacer posible el alcance de los objetivos propuestos, no puede dejarse de lado la definición de la gestión empresarial. Siguiendo este orden de ideas, se tiene que la gestión empresarial consiste en lo siguiente: “Es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos”. (Julio, 2020, p. 277).

2.2.4 Gerencia

Al tratarse de un trabajo que tiene como una de las principales motivaciones la propuesta de la actualización en un modelo gerencial para una empresa venezolana, no se puede dejar pasar por alto aquellos conceptos que permiten tener una mayor comprensión acerca de lo que es la gerencia.

En este orden de ideas, Sisk y Sverdlik (2002), citados por Molina (2017), proponen la siguiente explicación escrita por acerca de lo que es, para ellos, la gerencia:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De la misma manera, se tiene también que “el director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción”. (Drucker, 1988, p.13).

Haciendo un resumen entre las dos ideas antes planteadas, puede decirse entonces que la gerencia es aquella actividad que le da vida a una empresa u organización y está vinculada significativamente con su administración, pues es el cargo donde se deben coordinar los diversos

recursos existentes en una empresa u organización, para que, a través de los procesos propios del proceso administrativo, se logren cada uno de los objetivos trazados, con la mayor eficiencia posible.

2.2.5 Modelos Gerenciales

El presente trabajo de investigación, tal y como su título lo indica, se trata de la propuesta de un modelo gerencial como estrategia para optimizar la gestión empresarial de una empresa en particular. Es por ello, que es importante hacer mención de aquellas teorías que explican en qué consisten los mismos.

Siguiendo este mismo orden de ideas, se tiene que “el modelo de gerencia es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa”. (Álvarez, 2009, citado en Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales, 2018).

A su vez, se puede decir que “son estrategias de gestión organizacionales aplicadas de manera creativa, sistémica y eficaz para orientar el desarrollo de la empresa que lo utiliza”. (Teneche y Fernández, 2016, p.23).

2.2.6 Tendencias Gerenciales

Complementando lo expuesto en la base teórica anterior, para que las empresas de hoy en día tengan mayores posibilidades de mantener su existencia ante un entorno empresarial tan competitivo, lo ideal es que se busque la mejora del modelo gerencial que se posee, con la implementación de una tendencia gerencial innovadora y adaptada a su realidad.

En este sentido, Méndez y Solórzano (2020) explican que las empresas u organizaciones cuyo norte sea la búsqueda de mejores condiciones para su futuro, así como su consolidación y sostenibilidad en el tiempo, tienen una mayor orientación hacia el uso de tendencias gerenciales, conocidas también como modas empresariales, ya que las mismas son sinónimos de mejores prácticas y exploración de posibles mejoras. No obstante, expresan también que así como tienen su lado favorable para las empresas (puesto que muchas veces han representado una ayuda sumamente importante para hacer realidad su crecimiento y consolidación), muchas veces pueden constituir una desventaja, porque el intento de su aplicación solamente ha traído como

consecuencia pérdidas en cuanto al tiempo y al talento, y asimismo, han creado falsas expectativas que, lejos de cumplirse, hacen que se dejen de lado otras ideas que, sin tanto reconocimiento, tienen una mayor incidencia dentro de lo que es el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la empresa u organización.

En relación a las características más comunes de una tendencia o moda gerencial, los mismos autores señalan las siguientes:

Generalmente surgen gracias a libros o artículos, escritos por uno o más autores, que suelen ser consultores empresariales.

Surgen emisarios (frecuentemente son los propios autores de los libros), quienes tienen la habilidad para comunicar sus ideas con entusiasmo.

Incluyen en su planteamiento tanto vocabularios nuevos como palabras clave.

Son impulsadas por el diseño y la implementación de campañas de marketing adecuadas y efectivas.

2.2.7 Tipos de Tendencias Gerenciales

2.2.7.1 Gerencia por Objetivos

Tal y como se señaló anteriormente, a lo largo de los últimos años las empresas que tienen entre sus finalidades principales el desarrollo de condiciones adecuadas para el mantenimiento de sus funciones, han presentado interés por aplicar diversas tendencias gerenciales al momento de desarrollar su modelo gerencial. En relación a estas últimas, se tiene que diferentes autores a lo largo de la existencia de áreas de conocimiento como la administración y la gerencia, han creado y desarrollado variadas teorías o tendencias que han evolucionado con los años y que, hoy en día, siguen siendo utilizadas, dependiendo de la realidad de la empresa que las aplique.

En este orden de ideas, una de las tendencias gerenciales más tradicionales es la Gerencia por Objetivos, propuesta por primera vez por Peter Drucker en 1954 y desarrollada posteriormente por diversos autores, en diferentes contextos históricos. De acuerdo a Chiavenato (2014), la misma consiste en lo siguiente:

Es el proceso mediante el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método que usan el gerente y sus subordinados para, en conjunto, definir las metas y especificar las responsabilidades de cada uno en función de los resultados que se esperan, que así se convierten en los indicadores o estándares del desempeño que se usarán para evaluar al personal. (p. 165).

En las mismas circunstancias, otra definición similar acerca de la Gerencia por Objetivos es:

Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros. (Odiorne, 1965, citado por García, 1983).

De igual forma, otra definición que se le puede atribuir a esta tendencia es la siguiente:

Es el método de dirección mediante el cual el superior y el subordinado establecen, mediante unos estándares de dirección, resultados que sean deseables, realistas y específicos, además de objetivos concretos dentro de las principales áreas de responsabilidad, objetivos que son periódicamente comparados con los resultados obtenidos. (Hernández, 2006, p.18, citado por Farfán, Martínez, y Osto, 2022, p.98).

Ahora bien, al tratarse de una filosofía de gestión que puede aplicarse con el propósito de conseguir mejores resultados en la gestión empresarial, se debe decir que la aplicación de la Gerencia por Objetivos podría traer numerosos beneficios para las empresas, entre los que se destacan los señalados a continuación:

Existe participación en la fijación de las metas y objetivos, el plan de acción y la toma de decisiones.

Hay mayor motivación y satisfacciones laborales.

Mejora en las relaciones laborales entre supervisores y supervisados.

Hay una mejora en la comunicación en el interior de la organización, con lo que crece la coordinación en el trabajo y los procesos.

Los gerentes pueden estar seguros que los intereses de la organización coinciden con los objetivos de los subordinados.

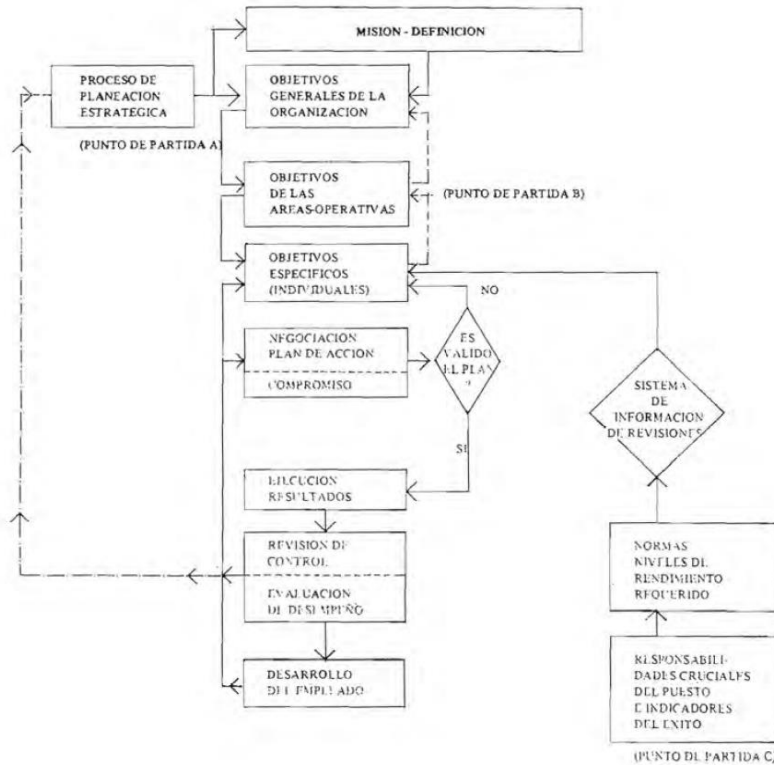
Los objetivos pueden ser fijados individualmente para cada departamento especialmente en promoción, marketing y el plan financiero.

La APO puede ser aplicada a cualquier organización.

Los rasgos de MBO se pueden encontrar en industrias como la de los medios electrónicos, donde los objetivos de rendimiento se establecen y supervisan cuidadosamente, en particular en las áreas de promoción, marketing y planificación financiera. (Farfán, Martínez, y Osto, 2022, p. 100)

Por otro lado, como toda metodología o técnica, existe un proceso que debe seguirse para desarrollar la tendencia de Gerencia por Objetivos. El mismo puede resumirse en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1: Diagramación de flujo del proceso de A.P.O



Fuente: Giegold (1982), citado por García, (1983).

En referencia las diferentes partes que conforman al diagrama, García (1983) expone lo siguiente, a modo de descripción:

Proceso de Planeación Estratégica: Es fundamental tener en cuenta que, al contrario de lo que se suele pensar, la Gerencia por Objetivos se inicia a partir de la planeación estratégica antes del establecimiento de cualquier tipo de objetivo. En este sentido, la misma consiste en observar cómo podría ser el futuro de la empresa a largo plazo, en base a un pronóstico previamente elaborado. Para ello, se realiza tanto una evaluación interna (donde se destacan las fortalezas, debilidades y atributos que han conducido a la empresa hacia su presente), como una evaluación externa (es decir, donde se rescatan los aspectos del entorno que ejercen un mayor impacto sobre la empresa, en términos de política, sociología, economía, tecnología, entre otros). Igualmente, se lleva a cabo una evaluación de las expectativas de los interesados en la empresa, donde la Alta Gerencia analiza los resultados deseados por parte de las personas con mayor interés en la empresa (ejemplo: accionistas, empleados, colaboradores, entre otros).

Objetivos Generales de la Organización: Se trata del elemento que proporciona una mayor guía dentro de la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos en niveles menores, puesto que reflejan la filosofía de la empresa y lo que sus directivos buscan lograr para la misma a largo plazo.

Objetivos Operativos: Están enfocados en el mediano y largo plazo, y son aquellos que se establecen dentro de cada una de las áreas, con el propósito de complementar efectivamente los objetivos generales. En lo referente a esta sección, se tiene que los departamentos a los que se asignan los objetivos operativos no están en la obligación de recibir lineamientos de guía en todo momento, y tampoco se les imposibilita poner en marcha el establecimiento de objetivos, siempre y cuando se tome como base para esto la visión directa de la situación presentada por los miembros.

Objetivos Específicos: Esta sección es fundamental, pues supone el enfoque principal de una parte significativa de las actividades que se realizan dentro de este modelo de gestión. Aquí, se establece que cada una de las personas que conforman a las áreas operativas de la empresa son claves para lograr tanto el objetivo general, como los objetivos operativos propuestos. Mientras mayor sea la consideración que se tenga de los objetivos generales en los niveles más bajos, los objetivos específicos contarán con una mayor especificidad y su alcance en el tiempo será más delimitado. Además, en esta parte es clave que las personas se visualicen como la figura que traerá una mayor contribución en que se concreten la totalidad de los objetivos instituidos dentro de la empresa.

Plan de acción: Como todo proceso donde se pretende el logro de ciertos objetivos, es básico contar con una planificación detallada donde se aclare cómo se llegará hasta ese punto. En tal sentido, el plan de acción constituye en sí un elemento sumamente importante para el objetivo mismo, puesto que, además, cumple con 3 (tres) funciones fundamentales, como lo son:

Descripción de las condiciones que se tendrán al momento de que el trabajo haya sido bien realizado. Es decir, se explica la manera para medir la calidad de un trabajo realizado, resaltando así el nivel de validez y confiabilidad del objetivo mismo.

Establecimiento de un presupuesto, del tiempo de ejecución necesario y recursos de otra índole que sean necesarios para lograr el objetivo.

Se emplea como herramienta clave para monitorear que el transcurso hacia el alcance del objetivo final sea el adecuado.

Validez del plan de acción: Determinar si el plan de acción elaborado en el paso anterior es correcto, mediante un análisis exhaustivo del mismo, es fundamental para confirmar lo bien que está elaborada la planificación, así como para definir si un objetivo es lo suficientemente válido. Además, será de utilidad para saber si los recursos asignados para su cumplimiento son los más apropiados. Esta validez se puede conseguir mediante un debate a la par del establecimiento de los objetivos específicos, en donde el jefe y el empleado asumen la responsabilidad de alcanzar un objetivo por medio del trabajo en equipo.

Revisión del Rendimiento: En esta fase, se realizan ciertos procesos vinculados a la revisión, donde se incluye: la evaluación periódica del progreso, la solución permanente de posibles problemáticas que vayan surgiendo, las verificaciones constantes en donde la Gerencia y los trabajadores realizan una evaluación de los resultados y si es necesario planifican la realización de actividades futuras, y una evaluación final donde el gerente mide el grado de rendimiento y potencial de cada trabajador.

Retroalimentación: Esta fase del proceso se considera como una de las más relevantes, pues son de utilidad para conocer cuáles serían los cambios a realizar en los objetivos y además, como su nombre lo indica, retroalimenta el proceso que se está llevando a cabo. De igual forma, en esta etapa se incluye la proporción de información pertinente a los empleados, por parte de la Gerencia, que esté relacionada con el punto de vista de su desempeño a nivel técnico y de relaciones humanas.

Desarrollo del Empleado: Luego de cumplir con la fase anterior, en donde básicamente se elabora un monitoreo del rendimiento del empleado, en esta etapa se identifican cuáles son los aspectos donde necesitan de mayor apoyo para mejorar, ya sea a nivel de crecimiento de tipo personal o profesional. Con ello, se espera que el mismo esté mejor capacitado para desempeñar su cargo actual o bien, puede ser asumido también como una manera de preparación para otros cargos a futuro. Adicionalmente, esta etapa es fundamental para prevenir que la gerencia por objetivos se transforme en un proceso muy mecánico o rígido, ya que al cumplirse la Gerencia se hará cargo de interesarse, de forma sincera, por el crecimiento personal y profesional de los diferentes trabajadores.

Niveles de Desempeño: En esta etapa, se establecen parámetros a seguir en relación a los niveles de rendimiento, y los cuales deben utilizarse como referencia a partir de las cuales se mida y se compare con el desempeño actual de la empresa en las diferentes áreas. Es necesario que todo esto se cumpla tomando como fundamento principal las normas de excelencia, lo cual ayuda significativamente a considerar cuáles deben ser las oportunidades de mejora que deben asumirse, para que las actividades referentes a la labor diaria de la empresa mejoren de forma frecuente.

Sistema de Información: Para poder elaborar las normativas pertinentes y que las mismas sean registradas oportunamente, es necesario tener seguridad de que el sistema de información actual de la empresa cuenta con la capacidad requerida. Además, esto se debe también a que, como parte de esta estrategia, la información que se tenga debe ser proporcionada de manera directa y oportuna a los empleados. (García, 1983).

2.2.7.2 Calidad Total

Otra tendencia gerencial importante a resaltar, considerando el hecho de que su concepto ha evolucionado drásticamente a través de los años y que un sinnúmero de organizaciones a nivel global deciden implementarlo para obtener la certificación correspondiente que acredite la existencia de este parámetro, se tiene que la Calidad Total es un concepto o filosofía que, a partir de su creación y como se dijo anteriormente, se ha desarrollado y ha tenido una importante evolución o transformación como concepto para llegar a cómo se conoce en la actualidad.

En tal sentido, se tiene que hoy en día la calidad puede ser definida como “el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina”. (López, 2005, p.69). De igual forma, se puede decir que la calidad se trata de “la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o expectativas razonables establecidas” (Dorado y Gallardo, 2005, citados por Díaz, 2021, p. 34).

Dicho de otra manera, una empresa logra estándares de calidad en sus productos o servicios, cuando su fabricación o prestación se realiza con eficacia, y cuando ésta logra satisfacer, a su vez, las necesidades que los mismos presentan de una manera adecuada, siguiendo diversos parámetros ya existentes.

Ahora bien, partiendo de esta idea y entrando en el significado de la tendencia gerencial que conduce a la Calidad dentro de la empresa, se puede decir que la Calidad Total es el proceso mediante el cual se busca implementar, de manera efectiva, los principios de la calidad dentro de los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se toman en consideración la totalidad de las operaciones en conjunto al mejoramiento continuo, para aplicar este principio en las mismas y con un enfoque hacia las necesidades y preferencias de los clientes, esperando obtener como resultado final, un producto elaborado de manera correcta o un servicio integral y bien prestado. A manera de complemento de este término, se tiene la idea expresada por López (2005), quien estipula lo siguiente:

Es importante entender la Calidad Total, más allá de aparecer como concepto completo y evolucionado de otras acepciones más básicas de la palabra Calidad; implica una filosofía de trabajo, e incluso de vida y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total, gestión por Calidad o gestión por Calidad Total, es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. (p. 70).

Por otro lado, en referencia a las características más resaltantes de la Calidad Total, las mismas se mencionan a continuación, de manera breve y concisa:

Es un modelo amplio en el sentido organizacional, ya que va más allá de la totalidad de los departamentos que se tienen en una empresa.

Es vista como un proceso donde se incluyen mejoras constantes, donde la base fundamental es el alcance de la calidad para cada producto o servicio.

Se necesita del apoyo de la Alta Gerencia para que sea posible su correcta aplicación, así como también la participación activa de los integrantes que conforman los diversos departamentos de las empresas.

En adición a la calidad, este modelo también se enfoca en los equipos de trabajo, en la resolución de problemáticas de forma efectiva, en el empoderamiento del personal, y finalmente, en el cliente. (López, 2005).

Por último, en referencia a la Calidad Total, se tiene que 2 (dos) de los modelos más reconocidos que son pertinentes para lograr su aplicación de manera efectiva, son los siguientes:

2.2.7.2.1 Modelo Malcolm Baldrige

Este primer modelo a describir, que busca la medición y obtención de la Calidad Total y es además considerado hoy en día como un referente importante para el mejoramiento continuo de las empresas a largo plazo, fue creado y posteriormente aprobado por el Congreso de Estados Unidos en 1987. El mismo consiste en un recurso que, enfocándose en 7 (siete) áreas diferentes, desde la gestión hasta los resultados, tiene como objetivo principal la evaluación, planificación y preparación de las empresas en su camino hacia el alcance de estándares de excelencia.

Para ello, se elabora un material con determinadas preguntas, diseñadas en forma de cuestionario, las cuales deben contestar los integrantes de la empresa u organización interesada en obtener la certificación de Calidad Total. Posteriormente, es realizada una parte de resultados, donde se destacan los valores particulares que se quieren resaltar, los cuales se transformarán en indicadores claves para el seguimiento constante y permanente de las diversas actividades que se realizan. Adicionalmente, gracias a esta sección, cada pilar estratégico del modelo contará con el potencial necesario para su medición, análisis y mejoramiento ininterrumpido, por parte de la empresa que lo aplicará. (Departamento de Comercio de Estados Unidos, 2005, citado por Díaz, 2021).

2.2.7.2.2 Modelo EFQM

Esta segunda opción dentro de los modelos que buscan el alcance de la Calidad Total, fue creada por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, una organización de la que forman parte ciertas empresas mundialmente reconocidas. Se trata de un modelo que se utiliza en muchas empresas ubicadas en España y Latinoamérica, y su finalidad no se enfoca en la obtención de la certificación que acredita la Calidad Total, sino establecer parámetros de excelencia dentro de la gestión empresarial. Por tal motivo, hace que, con el seguimiento de dichos parámetros, se pueda conseguir tanto las metas establecidas en cuanto a la calidad, como un mejor aprovechamiento de los diversos recursos con los que cuenta la empresa.

De acuerdo con Cilla (2004), para poder transformar el establecimiento de parámetros de excelencia dentro de la empresa en realidad, el Modelo EFQM plantea 9 (nueve) criterios, que se clasifican en 2 (dos) niveles:

a.- Criterios de Agentes Facilitadores: Son aquellos que se encargan de demostrar lo que hace la organización para poder alcanzar los resultados. Está compuesta por:

Liderazgo

Política y Estrategia

Personas

Alianzas y Recursos

Procesos

b.- Criterios de Resultados: En esta categoría, se indican cuáles han sido las metas logradas por la empresa, tanto en el pasado como en el presente, haciendo uso de los componentes que conforman la sección de los Agentes Facilitadores, y que al mismo tiempo se pueden mejorar a partir de los datos obtenidos en esta sección de Resultados. Se conforma por:

Resultados en las Personas

Resultados en los Clientes

Resultados en la Sociedad

Resultados Claves

En cuanto a la descripción de cada uno de estos elementos, tanto en la categoría de Agentes Facilitadores como de Resultados, Henríquez y Henríquez (2019) exponen lo siguiente:

Liderazgo: desarrollo y seguimiento de la misión y la visión, así como también el desarrollo de los valores que permitirán alcanzar el éxito mediante acciones pertinentes estando comprometidos para garantizar el buen desempeño del sistema de gestión implantado para la organización.

Política y estrategia: políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes como base para alcanzar la misión y visión propuesta para la organización.

Personas: gestión y aprovechamiento del potencial del personal sea a nivel individual, nivel equipo y nivel organización en su conjunto, y planificación de actividades en consecuencia de la política y estrategia implantada y eficaz funcionamiento de sus procesos.

Alianzas y Recursos: planificación y gestión en cuanto a alianzas externas se refiere y en cuanto recursos internos para el apoyo de la política y estrategia implantada y eficaz funcionamiento de sus procesos.

Procesos: diseño, gestión y mejora de procesos para el sustento de su política y estrategia establecida y generar mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

De los resultados se detalla a continuación brevemente cada criterio con sus respectivos subcriterios:

Resultados en los clientes: Logros que estaría alcanzando la organización en relación con sus clientes.

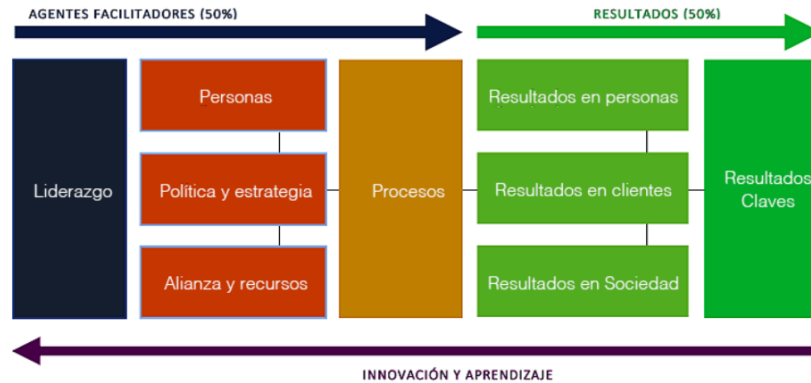
Resultados en las personas: Logros que estaría alcanzando la organización en cuanto a las personas que la integran.

Resultados en la sociedad: Logros que estará alcanzando la organización en la sociedad.

Resultados Claves: Logros que estaría alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado.

Por último, toda la información descrita anteriormente se puede sintetizar, en forma de gráfico, como se destaca a continuación:

Gráfico No. 2: Modelo de Excelencia EFQM.



Fuente: Gobierno de la Rioja, 2014, citado por Henríquez y Henríquez, 2019.

2.2.7.3 Empowerment

Dentro de los tipos de tendencias gerenciales existentes, otra de las más relevantes es el Empowerment, la cual surgió en Estados Unidos durante la década de 1950, y fue estudiada minuciosamente por figuras sumamente conocidas, como lo son Douglas McGregor, Abraham Maslow y Frederick Herzberg. La misma puede ser descrita como una estrategia de gestión en donde se aplica un proceso de capacitación y entrenamiento al talento humano de una empresa, con el propósito de que el mismo sea integrado como un componente fundamental en el proceso de toma de decisiones, asignándole a sus integrantes ciertas responsabilidades según el cargo o posición que ocupan. De igual forma, se les brinda la información necesaria para que estén en capacidad de comprender, de forma integral, el destino hacia el cual los líderes buscan direccionar a la empresa, de manera tal, que los mismos puedan respaldar los objetivos y funciones que se cumplen con tal finalidad. (Valdés, 2005, citado por Suárez-Vélez, 2017).

Otra idea relevante en relación al Empowerment es la siguiente: “el empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”. (Wilson, 2000, p.16, citado por Amezcua, Pérez y Quiroz de la Cruz, 2019, p. 34).

De igual forma, para Piguave y Vegas (2021), el Empowerment se trata de lo siguiente:

La facultad de ceder la autoridad, el poder o autoridad a las personas que necesitan tomar decisiones y participar activamente en la organización, dándoles la oportunidad de ser los

protagonistas de los buenos resultados. Razón por la cual, la gerencia debe proporcionar a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, ya que de esta manera permite que la ejecuten con miras de lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a la misión y visión institucional. (p. 27).

En síntesis, y relacionando los conceptos señalados anteriormente, se puede decir que el Empowerment es un modelo que se caracteriza, principalmente, porque el mismo busca el alcance de los mejores parámetros de bienestar y calidad de vida, a través de la explotación de cada uno de los recursos, ya sea a nivel individual, o bien a nivel grupal y comunitario. En relación a este último tópico, se debe resaltar que el Empowerment puede ser visto a partir de 3 (tres) ejes diferentes, el individual, el comunitario y el organizacional, los cuales, a su vez, se interrelacionan, por lo que, si ocurren cambios en alguno de los mismos, se verán afectados también todos los demás. (Guzmán, Pontes y Szuflika, 2015).

Complementando lo antes expuesto, Suárez-Vélez (2017) considera que las características más resaltantes en torno a este modelo de gestión empresarial para las personas pertenecientes a equipos que lo utilizan, son las que se enuncian a continuación:

Mejora constantemente la calidad del trabajo.

Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso de la satisfacción del cliente.

Los empleados tienen más control sobre las decisiones acerca del trabajo.

Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas.

Se mejora la comunicación y aumenta la confianza de los empleados

Mejora la confianza y fidelidad de los clientes.

Establece canales efectivos de comunicación dentro de la empresa y

Fomenta el trabajo en equipo.

Facilita la toma de decisiones. (p. 72).

Por último, algunos de los lineamientos clave a tener en cuenta al momento de diseñar estrategias que puedan aplicarse con la finalidad de implementar un modelo Empowerment dentro de una empresa u organización son:

Políticas Gerenciales: Se enfoca en que la Alta Gerencia brinde el apoyo necesario para aplicar el modelo en la empresa.

Cultura organizacional: Se trata de definir con claridad la misión, visión, valores, metas y estrategias, que deben ser de conocimiento completo por parte de todos los trabajadores de la empresa.

Creación de equipos de trabajo de forma escalonada: Los equipos de trabajo son grupos de personas donde se logran mayores resultados, al trabajar de forma colectiva y no individual exclusivamente. La formación de equipos de trabajo en estos casos es pertinente, puesto que los mismos deben tomar decisiones en base a la previa elaboración de un análisis y evaluación de la información que se tiene, y, asimismo, deberán comunicar dichas decisiones al resto del equipo.

Liderazgo: Consiste en la unión de todo el personal de la empresa, tomando como fundamento ideas relacionadas a la dirección, delegación y equipos autogestionados.

Funciones y responsabilidades: Se trata de definir, de manera adecuada y con la mayor adaptación posible a la realidad de la empresa, los diferentes cargos de trabajo, así como también sus roles, responsabilidades y metas respectivas.

Comunicación interna: Se relaciona con el establecimiento de un sistema de comunicación actualizado y adecuado, que haga posible la retroalimentación rápida y efectiva entre los diferentes miembros del equipo de trabajo y la Alta Gerencia. Para ello, la empresa debe contar con canales de comunicación efectivos, que hagan posible el mantenimiento del flujo de mensajes y definición clara de los objetivos a alcanzar.

Desempeño: Se identifican técnicas de gestión del desempeño, que sirvan como principal referente para evaluar el desempeño de cada individuo que conforma el personal de la empresa, conociendo así las fortalezas y debilidades que presenta el mismo. (Suárez-Vélez, 2017).

2.2.7.4 Planeación por Escenarios

Para poder hacer referencia a la Planeación por Escenarios como modelo de gestión empresarial, es importante destacar el significado del término escenario. En tal sentido, Vergara, Fontalvo y Maza (2010) plantean que un escenario debe ser visto como un instrumento para comprender cómo sería un determinado panorama posible en el futuro, además para lograr una mejor comprensión de los posibles acontecimientos que sucederán dentro de él, más allá de ser una herramienta para simplemente predecir sucesos que ocurrirán con una certeza absoluta. Asimismo, es fundamental considerar que los escenarios en sí no deben ser tratados como una estrategia, sino que para ello es necesario utilizar la planeación por escenarios; al respecto, los mismos autores antes nombrados explican que la planeación por escenarios forma una parte elemental de la planificación estratégica, la cual, a su vez, se asocia con herramientas de diversos tipos para poder lograr un mejor manejo de la incertidumbre sobre lo que sucederá.

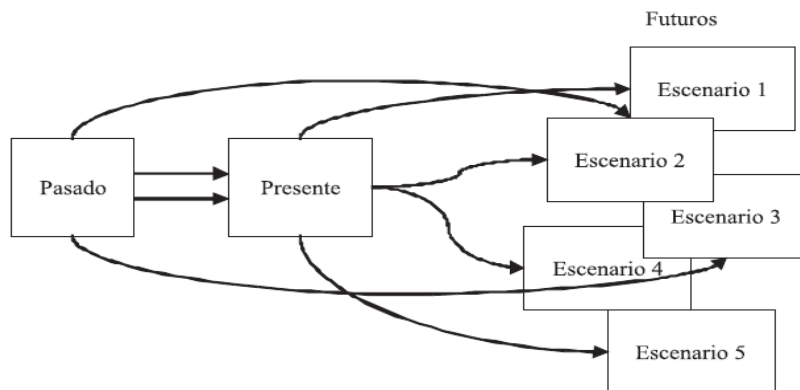
En este mismo orden de ideas, se tiene que existen diferentes enfoques bajo los cuales puede ser vista la construcción de diferentes tipos de escenarios, siendo uno de los más reconocidos el “Future Mapping”, propuesto por Mason (1993), citado por Hernández (2004). En tal sentido, este se basa en 2 (dos) pilares, como lo son los estados finales y los hechos, explicando que ambos son los componentes clave para el diseño de escenarios futuros por parte de los administradores. A su vez, lo que sucede en un escenario planteado dirige a la empresa u organización hacia un estado final, es decir, una visión del futuro (que no deben ser necesariamente buenos o malos), y donde suelen mostrarse de 4 (cuatro) a 5 (cinco) posibilidades diversas.

Continuando con este enfoque, se tiene que dentro del mismo, luego de conocer los estados finales y los hechos, se procede al establecimiento de escenarios convencionales, en donde se evidencian los modelos de decisión y se toman en cuenta los hechos, y luego a partir de este elemento se prosigue hacia la consecución de etapas posteriores, como lo son: selección de equipos para cada estado final, elección por parte de los mismos de los hechos que conducirán hacia el estado final, presentación de los escenarios al grupo, análisis de elementos comunes y no comunes en los escenarios, elección del estado final al que se espera llegar, y la toma de una dirección estratégica.

En referencia a algunos de los métodos más reconocidos a nivel global para hacer posible la construcción de los escenarios y realizar la posterior planificación correspondiente, se puede hacer

mención a lo uno de los más destacados, es decir, el planteamiento elaborado por Neumann y Verland (2004), quienes propusieron que tanto los acontecimientos del pasado como los del presente pueden servir como punto de partida para elaborar diferentes escenarios.

Gráfico No. 3: Modelo propuesto por Iver B. Neumann y Erik F. Verland



Fuente: Neumann y Verland, 2004, p. 269, citado y traducido por Vergara, Fontalvo y Maza, 2010, p. 25

2.2.7.5 Gestión por Competencias

Como parte de uno de los elementos más importantes para el correcto desempeño de toda empresa, un talento humano correctamente capacitado y motivado es vital para que se puedan lograr los objetivos propuestos. Es por ello que, en este contexto, cobra relevancia una de las estrategias cuya aplicación hace mayores las posibilidades del éxito de la empresa. Se trata de la Gestión por Competencias, descrita por Lora, Castilla y Góez (2020) como un modelo gerencial que “busca evaluar por cada puesto de trabajo, las competencias específicas desarrolladas, y contempla la aparición y desarrollo de capacidades adicionales requeridas para el desarrollo profesional y personal de cada empleado”. (p. 85).

En ese mismo sentido, y siendo el eje principal de esta estrategia, se tiene que una competencia puede ser descrita como el conjunto de conocimientos, experiencias o habilidades que se necesitan para realizar una determinada labor, de una mejor manera, caracterizada principalmente por la eficiencia y la eficacia. (Panigua, 2007, citado por Lora, Castilla y Góez, 2020).

De igual forma, es fundamental destacar que las competencias pueden ser técnicas, bases o transversales. La primera de ellas, se refiere a las habilidades directamente relacionadas al cargo

que se ejerce, la segunda se trata de las habilidades y conocimientos cuya utilización hace posible el adecuado desempeño en un puesto laboral, y la tercera se vincula con aquellas actitudes, aptitudes, valores y conocimientos útiles para una labor en particular. (Lora, Castilla y Góez, 2020).

En cuanto a la relevancia que tiene el desarrollo de las competencias pertinentes en cada uno de los empleados, Chávez (2012) plantea:

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos”. (p. 144).

Por su parte, para poder implementar adecuadamente un modelo de gestión por competencias en una empresa u organización, Lora, Castilla y Góez (2020) detallan lo siguiente:

Antes de iniciar el proceso es de suma importancia definir la filosofía institucional, esto implica los conceptos de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, así como los valores, la participación e involucramiento de todo el personal, decidir cómo se hace, y para que lo hacen (Alles, 2002c).

- Definición de la visión y misión organizacional.
- Definir las competencias para la gestión directiva.
- Grupo focal para un pilotaje en cuanto a las competencias de un equipo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Ajustar los procesos de administración de recursos humanos a través de las competencias acordes al nuevo modelo.

Muy importante que las directivas de la organización acompañen antes, durante y en la implementación del proceso de instrumentación del sistema de gestión por competencias (Alles, 2002c).

En el proceso de implementación del sistema se requiere lo siguiente:

- Definir y describir las competencias.
- Definir los grados o niveles de competencias
- Análisis y descripción de puestos de trabajo con sus grados y competencias definidos.
- Evaluación de las competencias en el personal asociadas al desempeño.
- Implementación del sistema. (p. 88).

2.2.7.6 Benchmarking

Siendo una de las estrategias más conocidas y utilizadas por una enorme cantidad de empresas alrededor del mundo, el Benchmarking es un elemento que, hoy en día, sigue manteniendo su vigencia. Para hacer referencia a su definición, se puede destacar lo expuesto por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), quienes proponen que el Benchmarking se trata de lo siguiente:

Es un proceso que mediante un proyecto específico, compara los desempeños de uno o varios procesos de una empresa, con organizaciones de referencia que tienen desempeños superiores, mejores prácticas en procesos similares en otras empresas o en los sectores a los cuales pertenece la empresa. (p. 266).

A su vez, los autores explican que este es un proceso que ayuda a las empresas a ubicar su posición respecto a otras similares, también a confirmar el estado de sus procedimientos y si los mismos necesitan algún tipo de mejoramiento, y, por último, es de utilidad para poder hacer análisis oportunos relacionados al mercado en el que operan, así como las tendencias presentes en el mismo.

En este mismo orden, Briones, Carvajal y Sumba (2021) señalan que:

El uso de la herramienta del benchmarking ha sido desde sus inicios de mucha importancia para el proceso de mejora continua en las empresas, ha ido tomando fuerza a la par que la globalización, siendo un elemento que ha permitido identificar ventajas competitivas, es

empleada en las organizaciones que desean crecer y posicionarse dentro del mercado. (p. 2031).

Cabe agregar que, dependiendo de los objetivos que se quieran lograr con su aplicación, existen diferentes tipos de Benchmarking. En este sentido, Camp (1993), Spendolini (2005) y Boxwell (1994), citados por Hernández y Cano (2017), realizaron estudios diversos para llegar a conclusiones concretas en relación a este punto. A partir de allí, se obtuvo que los tipos de Benchmarking más comunes son los que se mencionan a continuación:

Benchmarking interno: Se caracteriza porque en el mismo son estudiadas varias áreas de la misma empresa que lo aplica, localizando cuáles son las mejores prácticas, así como también cuáles son los factores que pueden mejorarse. Por lo general, cuando se realiza este tipo de Benchmarking, las empresas transmiten la información encontrada a las diferentes personas del equipo laboral, para así motivarlos a tener un mejor desempeño y comunicación, facilitando la resolución de conflictos. (Hernández y Cano, 2017).

Benchmarking externo: El cual, a su vez, se clasifica en 3 (tres) categorías diferentes:

Benchmarking competitivo: Consiste en comparar a una empresa en particular con otra que pertenezca al mismo sector, mediante la obtención y análisis de información que sea de carácter preciso. Se considera como uno de los más complejos en cuanto a su realización, puesto que las empresas competidoras que se busca estudiar no suelen revelar sus propios datos a personas ajenas. (Camp, 1993, Spendolini, 2005, y Boxwell, 1994, citados por Hernández y Cano, 2017).

Benchmarking genérico: Consiste en comparar los logros obtenidos, funciones y procesos de la propia empresa, con aquellos con los que cuentan las empresas líderes en el mercado, independientemente de cuál sea el sector o mercado en el que funcione. (Camp, 1993, Spendolini, 2005, y Boxwell, 1994, citados por Hernández y Cano, 2017).

Benchmarking funcional: Es uno de los que más se suele utilizar, ya que mediante el mismo es posible el hallazgo de la práctica más exitosa de otra compañía relevante en el mercado, en cualquier área que sea de interés, y sin importar si es o no competidora directa, para implementarla en la empresa en estudio, con la idea de superarla en un futuro. Cabe destacar que, si bien es cierto que no se aplica para empresas consideradas como competidoras directas, lo importante es que

ambas pertenezcan al mismo sector. (Camp, 1993, Spendolini, 2005, y Boxwell, 1994, citados por Hernández y Cano, 2017).

Para concluir, en cuanto a las etapas a seguir en un proceso de Benchmarking, Camp (1993) citado por Hernández y Cano (2017), propone que son 4 (cuatro) en total: la planificación, el análisis, la integración y la acción. Las mismas se explican brevemente a continuación:

Planificación: Tal y como su nombre lo indica, se trata de determinar cuál será el elemento que se investigará en la empresa, estableciendo un objetivo cuya realización sea factible y medible. Para ello, se definen los elementos que se emplean en las actividades, se precisan tanto las empresas externas que serán referentes como el tipo de Benchmarking a emplear, y finalmente se especifica el método de recolección de información y datos (por ejemplo: información interna, información de conocimiento público, e investigaciones propias).

Análisis: En esta etapa siguiente, se procede a distinguir las prácticas que ejecuta la competencia y que puedan ser de beneficio para la empresa en estudio; con esta información en cuenta, se podrá conocer el tipo de brecha que existe en el desempeño, es decir, positiva, negativa o con operaciones en paridad. En otras palabras, se podrá saber si las prácticas de la empresa son mejores que las de la competencia, si están por debajo de las de la competencia, o si son similares entre sí. Posteriormente, lo más idóneo es que se determine cuál será el grado en la calidad de trabajo que se espera en el futuro, tomando en cuenta la productividad histórica, la brecha de benchmarking y la productividad futura.

Integración: Una vez obtenida toda la información que conforma la fase anterior, se continúa con el establecimiento de objetivos a partir de lo encontrado. Para ello, es fundamental, tras la estructura de los componentes del equipo de benchmarking, la elaboración de un informe que contenga las decisiones tomadas y conclusiones obtenidas, para enviarlo a la competencia estudiada. Asimismo, se debe instaurar un proceso de comunicación, con el propósito de generar el deseo por alcanzar iniciativas de cambio, a partir de las mejores prácticas elegidas, que se convertirán en principios de operación.

Acción: En esta etapa final, se busca que los principios de operación establecidos se conviertan en una realidad a través de acciones precisas. En este orden de ideas, el primer paso consiste en elaborar un plan de acción, el cual posteriormente se ejecuta y se asegura su pertinencia, con

supervisión adecuada por parte de la Gerencia. Se considera que la madurez en esta etapa se da cuando la totalidad de procesos cuente con las mejores prácticas ya planteadas, para así hacer mayores las posibilidades de transformarse en los líderes del mercado. (Camp, 1993, citado por Hernández y Cano, 2017).

2.2.8 Planificación Estratégica

Para hacer posible la aplicación de cada uno de los elementos teóricos explicados con anterioridad, es pertinente que sea desarrollado y ejecutado un proceso caracterizado por la planificación estratégica dentro de cada área cuya participación sea relevante dentro de la propuesta de un modelo gerencial para optimizar una gestión administrativa. En este sentido, se menciona la siguiente idea en referencia a la planificación estratégica, propuesta por Armijo (2011), citado por Rubio (2017):

La planeación estratégica consiste en el desarrollo de un ejercicio el cual pretende realizar la formulación de estrategias y el planteamiento de objetivos, los cuales se entenderán como prioritarios, para proceder a realizar un adecuado planteamiento de actividades a realizar de forma tal que se puedan lograr los objetivos establecidos (p.06)

Igualmente, se puede decir que la planificación estratégica se trata de un proceso cuya finalidad principal es, entre otras, prever cómo será el futuro de la empresa u organización, así como también la generación y desarrollo de los procedimientos y operaciones pertinentes para su alcance. (Pacheco, 2006, p.38, citado por Bojórquez y Pérez, 2013, p.10)

Por su parte, se tiene que, de acuerdo a Mintzberg y Quinn (1998), citados por Bojórquez y Pérez (2013), para que un proceso sea considerado como planificación estratégica, debe cumplir con ciertos elementos básicos, como lo son:

Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (p.09).

2.2.9 Organigrama

Según Robbins y Coulter (2005), citados por Abdon y Arato (2015): “Un organigrama es la representación gráfica, abstracta y sistemática que permite conseguir una idea sintética y uniforme de la estructura formal de una organización. Simboliza las estructuras departamentales y producen un esquema sobre las relaciones jerárquicas” (p.20).

A su vez, las mismas autoras señalan que cada empresa puede establecer diferentes tipos de organigrama, dependiendo de las actividades que se realizan en la misma. Los más importantes, según su criterio, son:

Organigrama funcional: Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.

Organigrama geográfico: Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.

Organigrama de productos: Agrupa los trabajos por líneas de productos.

Organigrama de procesos: Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.

Organigrama de clientes: Agrupa los trabajos con base en los clientes con necesidades y problemas comunes. (Abdon y Arato, 2015, p. 21).

Como se puede apreciar, cada empresa tiene el deber, para funcionar de manera organizada, de elaborar un organigrama, independientemente del tipo que escoja, para que así cada quien cuente con una idea clara de la posición que ocupa y su ubicación dentro de la jerarquía, lo cual debe

considerarse al momento de tomar decisiones y realizar actividades dentro de la cotidianidad de la organización.

Complementando de esta idea, se tiene la idea planteada por Pérez (2016), quien expone lo siguiente, en relación a la importancia de un organigrama:

Es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades...). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer el funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización. (p. 482).

2.2.10 Manual de Procedimientos

En relación a las diferentes formas que pueden emplearse para documentar los diversos procesos existentes en una empresa, se tiene que existen diferentes tipos, como Departamental, de Políticas, de Calidad, de Sistema, de Finanzas, de Técnicas, entre otros. (Enciclopedia de Clasificaciones, 2016, citado por Vivanco, 2017). En este orden, una de las más efectivas se trata del Manual de Procedimientos. En ese sentido, Vivanco (2017) propone que:

Son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (p. 248)

Continuando con lo expuesto en esta definición, para la misma autora un Manual de Procedimientos representa un recurso fundamental, pues se trata de la técnica más adecuada para “plasmear el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, con roles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente”. (Vivanco, 2017, p. 252)

2.2.11 Innovación

En un entorno caracterizado por tantas adversidades, y en donde la competitividad entre organizaciones cada día crece más alrededor del mundo, es importante que las empresas se ocupen en mejorar constantemente dentro de cada proceso que llevan a cabo. En ese orden de ideas, una

de las mejores herramientas para esta finalidad es la innovación, definida según la Cámara de Comercio de España (S/F), como aquel “proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o de comercialización en la empresa”.

Otra definición relevante es aquella suministrada por Peiró (2019), quien estipula que “es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado”.

En cuanto a la importancia que representa la innovación para que las organizaciones pertenecientes al ámbito empresarial se mantengan al día ante un grado de competencia cada vez mayor, Skvirskaja (2018) y Schuh, Arnoscht, Rudolf, Riesener & Wissel (2013), citados por Duche y Valencia (2019), afirman que hoy en día las empresas se ven en la responsabilidad de conocer el hecho de que la innovación es un factor influyente en todas las áreas que la conforman, pasando por la manufactura u oferta de bienes o servicios, hasta su comunicación, mercadeo, recursos humanos, y los diferentes procesos involucrados en la gestión empresarial.

2.2.12 Toma de Decisiones

Dentro de lo que es la gestión de los diferentes tipos de empresa a nivel mundial, sin importar a qué tipo de actividad se dedique, una actividad trascendental y que forma parte del día a día en los diversos departamentos es la toma de decisiones. La misma es definida por Begazo (2014) como aquel proceso en donde “se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos y consiste en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial”. (p. 23).

Trasladando este concepto hacia el área empresarial, y tomando como punto de partida un elemento tan importante como lo es la información, explica Begazo (2014) que el proceso y resultados de la toma de decisiones “depende, en gran parte, del estilo de liderazgo de quien las toma. En otras palabras, las acciones que se llevarán a cabo están sujetas a la subjetividad de los individuos que deciden qué hacer con la información”. (p. 23).

De igual manera, como todo proceso, la toma de decisiones suele contar con una serie de fases que se cumplen en un cierto orden. Dichas fases son las que se tienen a continuación:

Identificación y análisis del problema: Se trata de estudiar la situación que se tiene en el presente, para así poder entenderla a profundidad y darse cuenta de que es necesario tomar una decisión acertada para encontrar una solución a futuro.

Identificación y ponderación de los criterios de decisión: Básicamente, se visualizan cuáles son los factores más importantes para concretar la toma de la decisión. Posteriormente, con la ponderación, se determina la importancia o grado de relevancia que tendrán estos criterios o factores para llegar hacia la toma de decisiones.

Definición de prioridad para atender un problema: Basándose en qué tan rápido debe encontrarse la solución para el mismo, y cuál es el impacto que tendrá para la empresa el que este siga existiendo, se define como prioritaria su atención oportuna.

Hallazgo de las posibles opciones de solución: En esta etapa, se procede a enumerar cuáles serían las opciones disponibles para solucionar una problemática. A pesar de que comúnmente no es recomendable tener a la mano la totalidad de soluciones, lo cierto es que mientras más opciones existan, mayores probabilidades se tendrán de hallar la que sea de mayor beneficio.

Evaluación de opciones de solución: En esta fase, se elabora un estudio integral y completo de las posibles soluciones encontradas, por medio del análisis de cuáles son sus ventajas, desventajas, y colocando un valor ponderado para cada una.

Elección de la mejor opción: Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se continúa con la elección de la alternativa más adecuada entre las disponibles, teniendo en cuenta que la misma, de acuerdo a la evaluación, traerá los resultados esperados tras su aplicación en relación al problema existente. Además, de acuerdo con el resultado que se espera obtener, es pertinente tomar en consideración las siguientes palabras:

Maximizar: Indica que se busca tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Indica que se busca seleccionar la primera opción que sea mínimamente aceptable y que, a su vez, satisfaga la meta.

Optimizar: Indica que se busca elegir la opción que genere el mejor equilibrio que se pueda, entre diferentes metas.

Aplicación de la decisión: Como su nombre lo indica, consiste en implementar la decisión que fue seleccionada, para luego tener la capacidad de determinar si la decisión fue o no la más

conveniente. Es importante considerar que la ejecución de la decisión muy posiblemente se derive en la toma de otras nuevas decisiones, que tendrán una relevancia menor.

Evaluación de los resultados: Una vez tomada y puesta en funcionamiento la decisión seleccionada, se debe evaluar si el problema fue solucionado efectivamente. Si los resultados no son los que se esperaban, se debe entonces considerar si fue porque era necesario esperar a que pasara más tiempo para que los resultados se dieran, o si en efecto, la decisión tomada no fue oportuna. En dado caso, será necesario iniciar nuevamente con el proceso para hallar una nueva decisión. (Begazo, 2014).

2.2.13 Eficiencia

Siendo una de las capacidades más deseadas por toda empresa en sus actividades, se tiene que la eficiencia se trata de “obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos”. (Robbins y Coulter, 2010, p. 7). Dicho de otra forma, esta función estipula que, sin la necesidad de excederse en cuanto a los recursos empleados, la organización puede lograr los resultados que desea en diferentes ámbitos, incluso si esto conlleva a una mayor cantidad de tiempo empleado.

2.2.14 Formación de los Trabajadores

Para que sean mayores las posibilidades de contar con un equipo de talento humano debidamente capacitado para realizar las labores que se le asignen dentro de la empresa, es importante que la Gerencia de la misma se ocupe de la búsqueda de oportunidades para que aumenten cada vez más sus conocimientos relacionados con el área donde se desempeñan, a través de diferentes programas formativos y/o ayudas para formación académica. En este orden de ideas, Moreno (1999) afirma que la formación tanto para los empleados como para los jefes y ejecutivos es fundamental, haciendo énfasis en que:

Se debe crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales. Como es obvio, la empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de serenidad, de puntualidad, etc. (Moreno, 1999, p. 19).

Adicionalmente, y reafirmando el criterio expuesto anteriormente, Cejas y Grau (2005), citados por Cejas y Chirinos (2014) afirman lo siguiente en referencia a la formación del personal dentro de una empresa:

La formación representa un proceso integral cuya responsabilidad recae tanto para la empresa como para el trabajador, por un lado las empresas deben considerar las diversas dimensiones que se entrelazan en las necesidades de formación que tenga para ser más competitivas y por parte de los trabajadores el énfasis estaría en el compromiso de cada quien en el desarrollo de sus competencias para el desempeño de su actividad laboral de manera efectiva. (p. 91)

2.2.15 Identidad Corporativa

Como parte importante de la representación de los valores que caracterizan a una empresa, la identidad corporativa es un elemento que refleja la existencia de una Gerencia adecuada, ya que se refleja que, desde la misma, se realizan esfuerzos de manera integral en la totalidad de los aspectos influyentes en la gestión empresarial. En este orden de ideas, Leuthesser y Kholi (1997), citados por Currás (2010), definen a la identidad corporativa como “los modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo”. (p. 13). Como complemento de esta idea, Van Rekom (1997) citado por Currás (2010) explica que la identidad corporativa “incluye los elementos considerados la esencia de la compañía y aquellos que la diferencian de otras organizaciones a lo largo del tiempo”. (p. 13).

2.2.16 Comunicación

Como parte clave de todo proceso que se realice dentro de una empresa, es necesario que la comunicación entre la gerencia y los empleados sea la más adecuada, a fines de agilizar las labores y mejorar las condiciones laborales existentes. Al respecto, Álvarez, Ramírez, Rivera, y Rojas (2005) estipulan que:

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que

están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia. (p. 37).

2.2.17 Indicadores de Gestión

Representando una herramienta fundamental para medir que el desempeño que se está llevando a cabo en la empresa sea el esperado, una de las mejores alternativas, debido a su especificidad y su grado de confiabilidad son los indicadores de gestión. Para definir en que consisten los mismos, se tiene que se tratan de “una medida de la condición de un proceso o un evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso”. (Bermúdez, 1998, citado por Delgado, Hernández y May, 2021, p. 196).

De la misma forma, complementando la importancia de los mismos para las empresas, Delgado, Hernández y May (2021), afirman lo siguiente:

Los indicadores de gestión son aquellos parámetros que indican el éxito de las acciones realizadas por los líderes de la organización para poder tomar mejores decisiones en el futuro. El objetivo del indicador es hacer que la organización sea más efectiva y eficiente en hacer algo, y permitir que los miembros desarrollen su desempeño de cierta manera, para que puedan evaluar la gestión y mejorar el nivel de aprendizaje en ella. (p. 196)

2.3 Bases Legales

En relación a las normativas legales que sirven como referencia principal para crear un sustento legal que sea de utilidad para la elaboración del presente trabajo investigativo, se tienen las siguientes:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

Artículo 87.

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el

pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 88.

El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS (LOTTT).

Artículo 156.

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

CÓDIGO DE COMERCIO

Artículo 94°

Factor es el gerente de una empresa o establecimiento mercantil o fabril, o de un ramo de ellos, que administra por cuenta del dueño.

Dependientes son los empleados subalternos que el comerciante tiene a su lado para que le auxilien en sus operaciones obrando bajo su dirección.

El dueño toma el nombre principal con relación a los factores y dependientes.

Artículo 99º: “Los dependientes no obligan a sus principales en los contratos que celebren, a menos que éstos les hayan conferido expresamente la facultad de ejecutar en su nombre determinadas operaciones de su giro”.

2.4 Definición de Términos Básicos

Competitividad: Término que se refiere a la inclusión constante y sistemática de nuevos conocimientos dentro de las empresas u organizaciones, con el propósito de poder actuar adecuadamente y con mayor certeza, ante el entorno tanto interno como externo.

Eficacia: Cumplimiento de un objetivo específico dentro de la empresa u organización, sin tomar en cuenta el tiempo empleado, los recursos utilizados o los medios necesarios. En otras palabras, se trata de la capacidad administrativa para lograr las metas propuestas.

Estrategia: Planificación donde son incluidas las políticas, objetivos y la consecución de acciones fundamentales dentro de una empresa u organización, teniendo presente en todo momento un contexto caracterizado por la coherencia y por la presencia de las medidas y recursos adecuados.

Estructura Organizacional: Se trata de la distribución formal de los trabajadores dentro de una empresa u organización; asimismo, su diseño involucra aspectos como departamentalización, especialización del trabajo, amplitud de control, cadena de mando, formalización y centralización.

Jerarquía: Proceso que se caracteriza por contener tanto la clasificación como la organización de diversas categorías y poderes, teniendo como base elemental un precepto de gran relevancia. A su vez, esta palabra hace referencia a un individuo que posee un cargo sumamente importante dentro de la empresa u organización.

2.5 Cuadro de Operacionalización de Variables

Cuadro No. 1: Cuadro de operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo gerencial como estrategia para la optimización en la gestión empresarial de Industria Plástica Metalmecánica C.A.				
Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
Diagnosticar el estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos.	Gestión Empresarial	Modelo Gerencial Actual	Técnica: Encuesta	1-2-3-4- 5-6-7-8- 9-10-11
			Técnica: Observación directa	1-2-3-4- 5-6-7-8
Identificar las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmecánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA.	Gestión Empresarial	Modelo Gerencial Actual	Análisis FODA	No aplica
Establecer un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Tornaboni (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En relación a la metodología que será utilizada para la elaboración de la presente investigación, Arias (2012) estipula lo siguiente: “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”. (p. 110).

3.1 Tipo, Diseño y Naturaleza de la Investigación

Primeramente, y en cuanto al tipo de investigación seleccionado de acuerdo al transcurso de la elaboración de la presente investigación, puede decirse que ésta consistirá en una investigación de tipo descriptiva. La misma se caracteriza por incluir “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. (Tamayo y Tamayo, 2003, p.46).

De igual forma, y haciendo referencia al diseño con el que se elaborará la presente investigación, se tiene que el mismo será de campo no experimental. Al respecto, Arias (2012) explica lo siguiente:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

Es importante resaltar que, al ser una investigación de campo no experimental, esto quiere decir que las variables a estudiar no serán manipuladas deliberadamente. (Narváez y Villegas, 2014). Adicionalmente, se debe acotar que la presente investigación también está caracterizada por tener una naturaleza cuantitativa; la cual, se trata de aquella donde las variables en estudio son expresadas en valores numéricos. (Arias, 2012).

3.2 Modalidad de la Investigación

Haciendo énfasis en la modalidad bajo la cual será desarrollada la presente investigación, se tiene que la misma se tratará de un proyecto factible. En relación a su definición, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016), citada por Martínez y Vivas (2022), propone lo siguiente:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.02).

3.3 Nivel de la Investigación

En relación al nivel donde se ubicará la presente investigación, se puede decir que, de acuerdo a sus características, el nivel más adecuado para la misma sería el descriptivo. En relación a su concepto, se debe decir que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (Arias, 2012, p.24)

3.4 Población y Muestra

El trabajo investigativo en curso se realizará en función de estudiar las características de la Alta Gerencia de Industria Plástica Metalmecánica C.A., ubicada en Los Guayos, Edo. Carabobo. La misma está conformada por una población de 02 (dos) informantes claves. Según Arias (2012):

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81).

De igual forma, debido a que el tamaño de la población a emplear es bastante reducido, para el caso de la presente investigación la muestra estará constituida por el mismo número de personas que conforman a la población, tratándose así de una muestra de tipo censal. La muestra puede ser definida como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.173).

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Adaptando las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos existentes a lo que se pretende realizar en el caso de la investigación actual, puede decirse que una de las principales técnicas a emplear será la encuesta, la cual puede conceptualizarse como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (Arias, 2012, p.72).

Complementando lo expuesto en el párrafo anterior, para lograr que el proceso de aplicación de la encuesta sea más sencillo y para asegurar que sea obtenida la totalidad de datos requeridos, la misma se realizará por medio de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas. En relación a esto, Arias (2012) expone que este instrumento es “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p. 74).

Asimismo, en referencia al tipo de cuestionario a implementar a los fines pertinentes, es decir un cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas, Arias (2012) estipula que las mismas “establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una”. (p. 74).

Adicionalmente, otra técnica que será utilizada para la recopilación de los datos necesarios será la observación directa; la cual, se define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en

la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (Arias, 2012, p.69).

En este orden, el instrumento correspondiente a dicha técnica se tratará de una lista de cotejo, conocida también como lista de verificación o control, la cual es “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (Arias, 2012, p.70).

3.6 Confiabilidad del Instrumento

Arias (2012) define la validez del instrumento de la siguiente manera:

En este caso, lo fundamental es comprobar si el instrumento mide lo que se pretende medir, además de cotejar su pertinencia o correspondencia con los objetivos específicos y variables de la investigación. Este procedimiento puede ser realizado a través del juicio de expertos. (p. 135).

Esto permite apreciar entonces, en cuanto a la herramienta que será utilizada para comprobar que las técnicas e instrumentos descritos anteriormente cuenten con la confiabilidad necesaria, que conduzca posteriormente a una óptima recolección de datos y generación de resultados, se considera que la más apropiada para este caso se trata del juicio de expertos; se quiere significar con ello, que dichas técnicas e instrumentos serán evaluados y validados por parte de expertos en el área, quienes cuentan con los conocimientos necesarios en el área bajo la cual se está elaborando el presente trabajo de investigación.

3.7 Técnicas de Análisis de Resultados

Luego de aplicar las técnicas e instrumentos expuestos con anterioridad, la información recolectada por medio de las respuestas y datos obtenidos será ordenada usando la matriz FODA, la cual se caracteriza, principalmente, por exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta una empresa u organización. Con ello, se espera obtener una visión integral y completa acerca de la situación actual de Industria Plástica Metalmecánica C.A en

cuanto al estilo de gerencia aplicado, así como también sobre los aspectos relativos a su gestión administrativa.

3.8 Fases Metodológicas

A continuación, se procede a exponer las 03 (tres) fases metodológicas que conforman al presente trabajo investigativo, las cuales se fundamentan a partir de los objetivos específicos previamente propuestos que, a su vez, representan una parte fundamental dentro del alcance del objetivo general de la investigación:

3.8.1 Fase I: Diagnóstico del estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos.

Esta primera fase consistirá en la elaboración del diagnóstico del estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos. En relación a este último elemento, se tiene que una de las técnicas más importantes a los fines pertinentes será la encuesta, que consiste en “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (Arias, 2012, p.72). En este sentido, la misma estará apoyada en un cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas, siendo esta “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (Arias, 2012, p. 74).

A su vez, se tiene que el cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas “establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una”. (Arias, 2012, p. 74).

Por su parte, otra técnica a emplear a los fines de cumplir con lo propuesto en esta fase será la observación directa, apoyada en el instrumento de lista de cotejo. El primer término se describe

como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (Arias, 2012, p. 69). Por su parte, el segundo término se trata de “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (Arias, 2012, p. 70).

Por último, estos instrumentos de recolección de datos serán aplicados a una población constituida por 02 (dos) informantes claves pertenecientes a la empresa en estudio, y por su tamaño tan reducido, la muestra será de tipo censal. En referencia a estas 02 (dos) palabras, se puede decir que la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (Arias, 2012, p.81). Por su parte, la muestra se trata de “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.173).

3.8.2 Fase II: Identificación de las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmecánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA.

Luego de la fase descrita con anterioridad, se procederá a identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, para lograr la optimización de su gestión empresarial, a través de la aplicación de una matriz FODA. Esta etapa es considerada como una de las más relevantes, puesto que mediante la misma será posible conocer cuáles son los aspectos donde más se presentan debilidades dentro de la empresa, así como también cuáles son las principales fortalezas a potenciar, y las amenazas y oportunidades presentes que deben considerarse; con todo ello, se espera la obtención de conocimientos clave para saber cómo el modelo gerencial actual influye dentro de la existencia de dichos elementos, de manera tal, que se puedan aplicar las medidas correctivas pertinentes.

3.8.3 Fase III: Establecimiento de un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A.

Dentro de las actividades contempladas en esta última fase, se tiene que los futuros resultados que se obtengan serán utilizados para establecer un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A. Por su parte, y con el propósito de alcanzar las finalidades presentadas, la propuesta contará con una estructura tal y como se expone a continuación:

- Presentación de la propuesta.
- Beneficios de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

Con el propósito de desarrollar la totalidad del ámbito metodológico previamente expuesto como parte de las etapas que conforman a la presente investigación, se hace necesaria la demostración e interpretación de los resultados que fueron obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la muestra seleccionada. Según Arias (2012), esta etapa “consiste en exponer el significado de los hallazgos obtenidos y compararlos con los de estudios previos (antecedentes de investigación), para establecer semejanzas, coincidencias, diferencias y contradicciones”. (p.139).

4.2 Diagnóstico del estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmeccánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos.

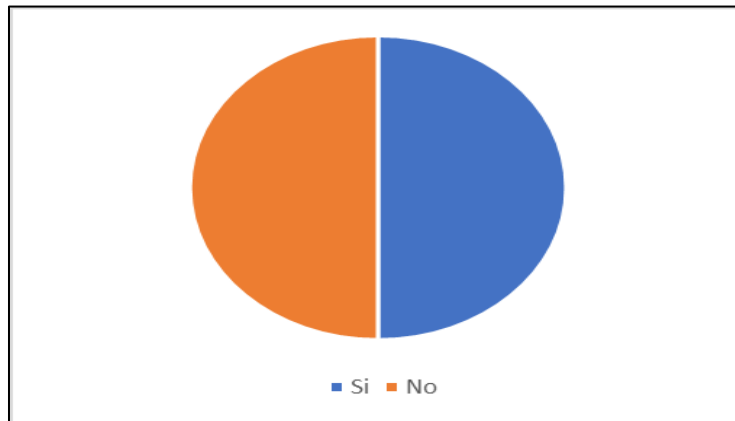
Ítem 1.- ¿Considera que el organigrama actual se corresponde con las actividades que se realizan en la empresa?

Cuadro N.º 2 – Pertinencia del organigrama actual

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 4 – Pertinencia del organigrama actual



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Con los resultados obtenidos en relación a este aspecto, se evidencia que los criterios entre ambos informantes clave no coinciden. Por una parte, el informante clave 1 considera que el organigrama que se tiene actualmente sí se corresponde con los cargos desde donde se realizan las actividades necesarias dentro de la empresa. Por argumento en contrario, el informante clave 2 considera que no se corresponde en algunos casos, el cargo establecido en el organigrama con las actividades a realizar. Este resultado permite apreciar, por una parte, la validez de la idea propuesta por Robbins y Coulter (2005), citados por Abdon y Arato (2015), donde se estipula que gracias a un organigrama es posible tener una visión clara de la estructura formal de la empresa, desde el punto de vista departamental hasta las jerarquías existentes. A su vez, es posible visualizar la pertinencia de la propuesta de Pérez (2016), ya que, mediante el estudio de la estructura actual de la empresa desde dos puntos de vista, fue posible identificar que existen determinados inconvenientes en cuanto a la asignación de las funciones de cada cargo que se tiene actualmente. Por último, se evidencia una debilidad en cuanto al área de la organización dentro de lo que es el proceso administrativo, descrita por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), como una función encargada de hacer que las personas pertenecientes al equipo de trabajo conozcan cuáles son las acciones que deben desempeñar dentro del proceso referente a la actividad que se realiza en la empresa.

Ítem 2.- ¿Existe actualmente algún método en específico para organizar las actividades de la empresa?

Cuadro N.º 3 – Método para organización de actividades de la empresa

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 5 – Método para organización de actividades de la empresa



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ante esta interrogante, los informantes clave 1 y 2 coinciden en afirmar que sí existe un método en específico para organizar las actividades dentro de la empresa. En este orden de ideas, se puede apreciar que las actividades se van cumpliendo en la medida que surgen los requerimientos de los clientes, y cada uno de los departamentos tiene mecanismos específicos para realizarlas en términos generales. De igual forma, en base a las actividades que cada departamento realiza, se tiene ya estipulada la forma de trabajar. Por ejemplo, cuando llega un proyecto nuevo el mismo se procesa y se deriva al departamento correspondiente. Esta información permite apreciar entonces, que, si se cumple, en parte, con una de las etapas fundamentales del proceso administrativo, es decir, la organización, la cual es descrita por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), como una función encargada de hacer que los empleados sepan en su totalidad los roles que deben cumplir en las actividades cotidianas de la empresa.

Ítem 3.- ¿Considera que, al realizar la planificación general de la empresa, se toman en cuenta los factores o elementos pertinentes?

Cuadro N.º 4 – Elementos para la planificación general de la empresa

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 6 – Elementos para la planificación general de la empresa



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Los resultados obtenidos por medio del planteamiento de la presente interrogante, indican que ambos informantes clave consideran que se toman en consideración los elementos más acertados para llevar a cabo la planificación general de la empresa. Al respecto, se puede decir que la planificación general de la empresa se realiza tomando en cuenta las características propias de cada departamento, y a su vez, que se toman en cuenta los aspectos adecuados, fundamentalmente, en base a la experiencia de los empleados, a pesar de no contar con un método establecido por escrito. Esto permite apreciar que las condiciones actuales de la empresa referentes a la planificación coinciden, de forma parcial, con lo establecido en la función de planeación dentro del proceso administrativo, definida por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), como una etapa que “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a

partir de diversas alternativas”. Esto se debe a que, si se lleva a cabo una planificación, más el proceso para tal fin no está establecido debidamente por escrito.

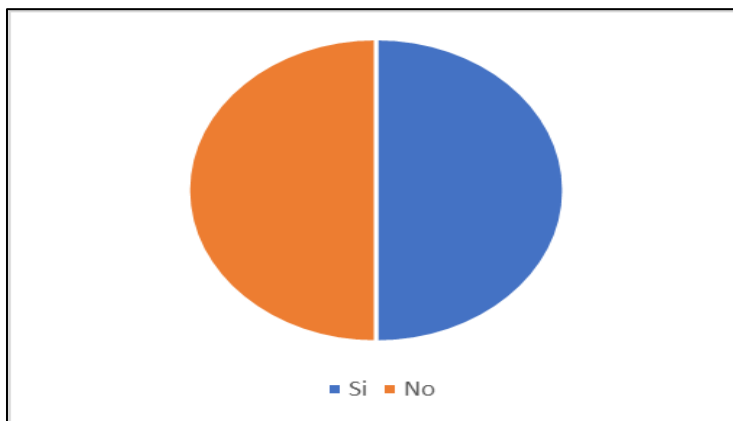
Ítem 4.- ¿Considera usted que están debidamente establecidos y documentados los procedimientos que deben seguirse para cumplir con las diferentes labores dentro de la empresa?

Cuadro N.º 5 – Establecimiento y documentación de procedimientos

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 7 – Establecimiento y documentación de procedimientos



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ante esta interrogante, se presenta una diferencia de criterio entre los informantes clave. El informante clave 1 considera que sí están establecidos los procesos más importantes, lo cual demuestra un conocimiento de los procesos a seguir y que cada quién conoce lo que debe hacer dentro de lo que son sus actividades. En tanto que, el informante clave 2, considera que a pesar de que los procedimientos fundamentales si están establecidos por uso y costumbre, los mismos no están suficientemente documentados, por lo cual, se consideraría positivo la depuración o ensamblaje de todos esos procedimientos. Dichos resultados permiten apreciar que existe una deficiencia en la función de organización dentro del proceso administrativo, ya que una parte clave del mismo no existe actualmente, de manera escrita, dentro de la empresa.

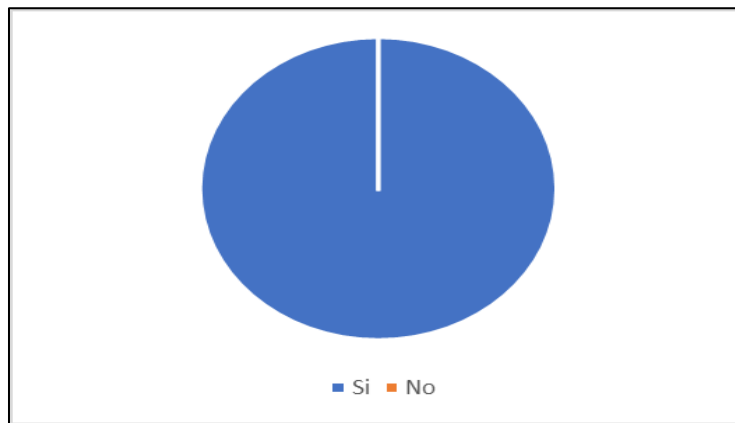
Ítem 5.- ¿Considera que ha apostado por la innovación en los diferentes procedimientos que se llevan a cabo dentro de la compañía?

Cuadro N.º 6– Innovación en los procedimientos

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 8 – Innovación en los procedimientos



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ambos informantes claves coinciden en que sí se ha apostado por la innovación en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa. Con ello, se puede observar que en los diversos departamentos que la conforman se reciben actualizaciones permanentes como un apoyo y una muestra de interés por la innovación, siendo esto lo que le ha permitido a la empresa una adaptación adecuada ante la variabilidad del entorno en momentos en los cuales otras empresas, debido a su rigidez en cuanto a la organización y establecimiento de procedimientos, han conseguido dificultades para subsistir. Con esta información, se puede apreciar que si se cumple con la propuesta realizada por Peiró (2019) en cuánto a la definición del proceso de innovación, la cual establece que la misma “es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado”. Además, dicha innovación ha influido significativamente en cada una de las áreas funcionales de

la empresa, coincidiendo así con la importancia de la innovación en el ámbito empresarial explicada en la investigación realizada por Duche y Valencia (2019).

Ítem 6.- ¿Considera pertinente realizar modificaciones en cuanto al método y/o las estrategias que se emplean actualmente para tomar decisiones dentro de la empresa?

Cuadro N.º 7 – Modificaciones en la toma de decisiones

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 9 – Modificaciones en la toma de decisiones



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ambos informantes clave consideran que sería oportuno llevar a cabo modificaciones en cuanto al método y las estrategias que se emplean actualmente para tomar decisiones dentro de la empresa. Por una parte, se puede decir que dentro del contexto de la empresa todos están interrelacionados; sin embargo, en el momento de realizar la toma de decisiones, en reiteradas ocasiones, esto queda en manos exclusivas de la Alta Gerencia. Por su parte, se considera necesario delegar o establecer procedimientos para que los mandos medios tengan también la capacidad de tomar decisiones de manera más directa, por supuesto siempre bajo la supervisión de la Gerencia.

Gracias a la información obtenida por medio de esta interrogante, se puede observar que, sin duda, es posible llevar a cabo la realización de mejoras en cuánto al proceso de toma de decisiones

y el estilo de liderazgo que se lleva dentro de la empresa, esto considerando lo propuesto por Begazo (2014), quien expone que tanto el procedimiento como los resultados conseguidos por medio de la toma de decisiones “depende, en gran parte, del estilo de liderazgo de quien las toma. En otras palabras, las acciones que se llevarán a cabo están sujetas a la subjetividad de los individuos que deciden qué hacer con la información”.

Con esto, queda claro también que las mejoras que puedan realizarse en este sentido estarían directamente vinculadas a la función de dirección dentro del proceso administrativo, la cual es descrita por Arbeláez, Serna y Díaz (2014) como “el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

Ítem 7.- De acuerdo a su experiencia, ¿considera que es necesario que dentro de IPM C.A se realicen cambios para que la empresa alcance los mayores estándares de eficiencia, y con ello se consigan mejores resultados a futuro?

Cuadro N.º8 – Cambios para alcanzar mayores estándares de eficiencia

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 10 – Cambios para alcanzar mayores estándares de eficiencia



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ambos informantes clave coinciden en estar abiertos a los cambios y cualquier factor importante que vaya surgiendo. A su vez, se evidencia el interés, por parte de los mismos, de permanecer en contacto con las situaciones del entorno, para mantener la eficiencia en las labores que se llevan adelante. Con esta información, queda demostrado una vez más la orientación, por parte de la Alta Gerencia, hacia el mantenimiento de la innovación en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa. De igual manera, se evidencia un claro interés por alcanzar cada vez más un mayor grado de eficiencia, lo cual implica, según la definición dada por Robbins y Coulter (2010), el logro de mejores resultados, empleando una menor cantidad de recursos.

Ítem 8.- ¿Existen actualmente mecanismos mediante los cuales se ejerza el control dentro de la empresa?

Cuadro N.º 9 – Mecanismos de Control

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 11 – Mecanismos de Control



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Los datos obtenidos demuestran que no existe un método formal a través del cual se ejerza el control de las actividades dentro de la empresa. Se evidencia, al mismo tiempo, que existen controles poco metódicos, lo cual permite apreciar la necesidad de establecer mecanismos formales para evaluar los resultados de las actividades. Con ello, queda demostrado una deficiencia

dentro de lo que sería la función de control dentro del proceso administrativo en la empresa, ya que no existen actualmente métodos formales para, como lo estipulan Arbeláez, Serna y Díaz (2014), “medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”.

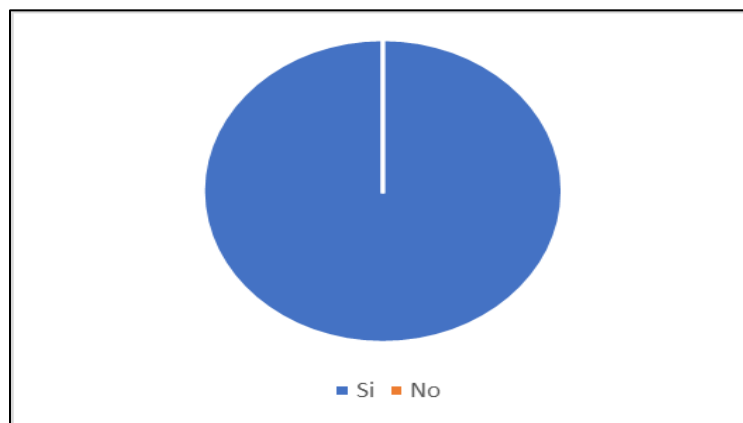
Ítem 9.- ¿Considera usted que la empresa le brinda al equipo de trabajo el apoyo necesario para que sea posible su crecimiento profesional?

Cuadro N.º 10 – Apoyo al equipo de trabajo para crecimiento profesional

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 12 – Apoyo al equipo de trabajo para crecimiento profesional



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Tanto el informante clave 1 como el informante clave 2 consideran que la empresa, incluso desde sus inicios, ha apostado a que los trabajadores estudien, se superen y tengan la motivación para mejorar día a día. Gracias a este dato obtenido, se evidencia una ventaja dentro del eje de dirección, ya que la Alta Gerencia de la empresa está logrando influir positivamente en los empleados para que puedan, por medio del mejoramiento de sus habilidades, estar en capacidad para cumplir las metas organizacionales y grupales propuestas, coincidiendo así con la idea propuesta por Arbeláez, Serna y Díaz (2014). Adicionalmente, otro factor que se ve reflejado con claridad es el compromiso, tanto de la Alta Gerencia como de los trabajadores, con un proceso tan

importante como lo es la formación, lo cual concuerda con el criterio de Cejas y Grau (2005), citados por Cejas y Chirinos (2014), quienes exponen que, por su parte, la Gerencia debe encargarse de identificar las necesidades de formación existentes, mientras que los empleados deben asumir el compromiso e interés por mejorar sus competencias, para así realizar sus actividades de forma efectiva.

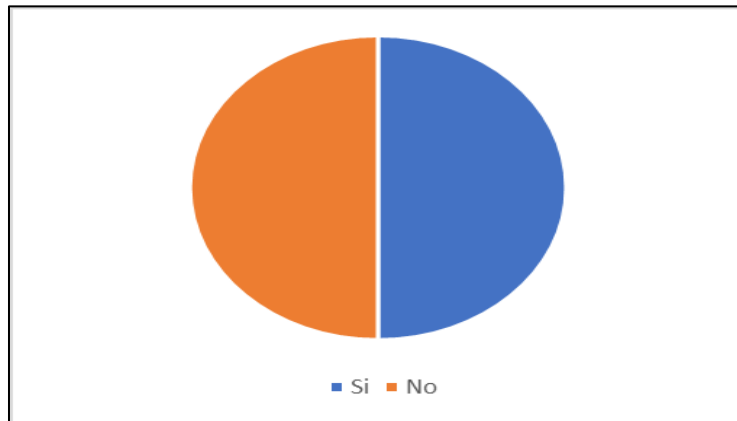
Ítem 10.- ¿Conoce usted los modelos gerenciales?

Cuadro N.º 11 – Conocimiento de los Modelos Gerenciales

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 13 – Conocimiento de los Modelos Gerenciales



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: El informante clave 1 afirma no conocer los modelos gerenciales desde el punto de vista teórico. En tanto, el informante clave 2 responde afirmativamente, por lo que entiende la importancia de visualizar su empresa en un contexto amplio, estando en comparación constante con otras empresas similares, intentando visualizar lo que mejor hacen las demás, para así tratar de adaptarlo a la situación actual de la empresa. Los datos obtenidos permiten apreciar que, a pesar de que actualmente no existe un método exacto para llevar adelante las actividades propias de la Gerencia, desde el punto de vista práctico existe una orientación hacia una de las tendencias gerenciales analizadas en el marco teórico de la presente investigación. Esta sería la tendencia del

Benchmarking, la cual es definida por Arbeláez, Serna y Díaz (2014) como un proceso en donde la Gerencia “compara los desempeños de uno o varios procesos de una empresa, con organizaciones de referencia que tienen desempeños superiores, mejores prácticas en procesos similares en otras empresas o en los sectores a los cuales pertenece la empresa”.

Ítem 11.- ¿Considera que sería pertinente realizar cambios en el modelo gerencial actual?

Cuadro N.º 12 – Cambios en el modelo gerencial actual

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Tornaboni (2023)

Gráfico N.º 14 – Cambios en el modelo gerencial actual



Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis: Ante esta interrogante, se evidencia la concordancia de criterios entre el informante clave 1 y el informante clave 2. Con ello, se demuestra que ambas partes están dispuestas a aceptar nuevos métodos que mejoren el desempeño de las actividades, así como a mejorar o aplicar nuevas tendencias que, adaptadas a la realidad, sean útiles para seguir alcanzando un desempeño eficiente. Con ello, queda en evidencia nuevamente que la innovación es una prioridad para la Alta Gerencia dentro de lo que es la gestión empresarial, esta vez, enfocando este concepto en la función de dirección dentro del proceso administrativo. Además, esto mismo puede ser aplicado en función de sugerir actualizaciones dentro del modelo gerencial actual, tomando como referencia tendencias

gerenciales ya existentes, lo cual supondría un refuerzo, de igual forma, en el eje de dirección de lo que es el proceso administrativo actual.

4.3 Observación Directa realizada en Industria Plástica Metalmecánica C.A

Aplicado por la autora a la empresa Industria Plástica Metalmecánica C.A

El día 25 de septiembre de 2023

Cuadro No. 13: Observación directa realizada en Industria Plástica Metalmecánica C.A

Industria Plástica Metalmecánica C.A			
Lista de Cotejo			
(Instrucciones: marcar con una X donde haya sido observado el criterio a evaluar)			
Ítem	Criterios de Evaluación	Si	No
1	Existe un modelo gerencial en base al cual se ejecuten las actividades dentro de la empresa.		X
2	La empresa presenta una infraestructura adecuada para las actividades que se realizan.	X	
3	Se evidencia de forma física la misión, visión y valores dentro de las instalaciones de la empresa.		X
4	Las actividades, misión, visión y valores de la empresa corresponden con su identidad corporativa actual.	X	
5	Se cumplen las actividades siguiendo normativas y condiciones adecuadas, establecidas por parte de la Gerencia.	X	
6	La Gerencia se comunica frecuentemente con los equipos de trabajo en los diversos Departamentos.	X	
7	Los equipos de trabajo entregan reportes mensuales con los resultados obtenidos.	X	
8	Los deberes contables de la empresa se encuentran al día.	X	

Fuente: Tornaboni (2023)

4.3.1 Análisis de la Lista de Cotejo

Ítem 1.- Por medio de este ítem, es posible apreciar que actualmente la empresa no cuenta con un modelo gerencial claramente implementado, lo cual significa, tomando como base la definición propuesta por Álvarez (2009) citado por Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales (2018), que la empresa carece de una referencia sobre la cual se realicen las actividades inherentes al logro de los objetivos propuestos.

Ítem 2.- A través del presente ítem, se evidencia la existencia de condiciones favorables en relación a la infraestructura de la empresa. Esto es debido a que se cuenta con una gestión empresarial que garantiza, como parte de sus funciones, la adecuación de una infraestructura adecuada para lograr que las actividades productivas se desarrollen con éxito. Esto corresponde

con la definición de Gestión Empresarial dada por Julio (2020), donde se establece que este es el proceso encargado de “desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos”.

Ítem 3.- Con el dato obtenido por medio de la aplicación de este ítem, se evidencia que, a pesar de que, si se cuenta con una misión, una visión y unos valores dentro de los elementos propios de la planificación estratégica definidos por Mintzberg y Quinn (1998), citados por Bojórquez y Pérez (2013), los mismos no están exhibidos en lugares de la empresa en los cuales puedan ser observados con regularidad por parte de los trabajadores. Este hecho dificulta hacer posible el sentido de pertenencia de los mismos hacia la empresa, y obstaculiza el enfoque, por parte de ellos, hacia el propósito por los cuales la empresa en estudio fue creada.

Ítem 4.- Se evidencia que la identidad corporativa actual es concordante con las actividades, misión, visión y valores que caracterizan a la empresa. Esto concuerda con la definición propuesta por Leuthesser y Kholi (1997), citados por Currás (2010), donde se demuestra a la identidad corporativa como “los modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo”. Esto es el reflejo, en gran parte, de una actividad gerencial adecuada, pues la misma se preocupa por hacerse cargo de que cada elemento de la gestión empresarial, incluyendo también la planificación estratégica, se cumplan efectivamente dentro de la empresa.

Ítem 5.- Se puede observar que el personal de la empresa en estudio realiza sus labores siguiendo un conjunto de normas y bajo condiciones óptimas para las mismas, las cuales son preparadas y establecidas por parte de la Gerencia. Esto indica una ventaja en la función del control como parte del proceso administrativo descrito por Arbeláez, Serna y Díaz (2014).

Ítem 6.- Por medio de este ítem, se reafirma el criterio de que la comunicación es básica en el proceso de interacción que se da entre la Gerencia y los equipos de trabajo en los diferentes Departamentos. Esto coincide con lo propuesto por Álvarez, Ramírez, Rivera, y Rojas (2005), quienes demuestran que la comunicación es esencial, ya que, como consecuencia de su existencia, se produce concordancia de criterios a la hora de realizar actividades en conjunto, y esto, a su vez, influye en el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa.

Ítem 7.- Se refleja que, como parte del control que conforma al proceso administrativo, los equipos de trabajo pertenecientes a las diversas áreas de la empresa si hacen entrega a la Gerencia de reportes mensuales con los resultados obtenidos. Esto, por un lado, demuestra la existencia de

una fortaleza dentro de lo que es la definición de control proporcionada por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), y a su vez, facilita para la Gerencia la obtención, de una mejor manera, de la información que necesita para saber y de los posibles errores a corregir, para alcanzar un mejor manejo de los recursos en el futuro. Esto último constituye una parte elemental de las funciones existentes en el concepto de administración otorgado por Münch, 2015, citada por Montes de Oca (2023), donde se establece que la misma se trata de un proceso en el que son coordinados y optimizados los diversos recursos, para alcanzar mayores estándares de eficiencia, competitividad, calidad y productividad en el alcance de objetivos.

Ítem 8.- Por medio de este ítem, queda en evidencia que el Departamento de Administración y Finanzas cumple, de manera responsable y eficaz, con la totalidad de los deberes contables que se tienen dentro de la empresa. Esto, además de representar un beneficio en base al concepto de control explicado por Arbeláez, Serna y Díaz (2014), es reflejo de una Gerencia que trabaja eficientemente, puesto que exige al personal destinado para tal fin, como parte de sus obligaciones laborales, el cumplimiento de llevar al día todo lo referente al área contable de la empresa.

4.4 Análisis de Sensibilidad

Luego de la aplicación de los instrumentos demostrados anteriormente, se puede observar que la labor realizada por parte de la Alta Gerencia de la empresa Industria Plástica Metalmeccánica C.A ha dado como resultado una actividad empresarial que se caracteriza, principalmente, por múltiples ventajas y desventajas dentro del principal elemento que influencia su actividad a nivel integral, es decir, la Alta Gerencia.

En resumen, se debe decir que, a pesar de todas las situaciones identificadas por medio de los instrumentos señalados anteriormente, las cuales claramente necesitan una solución, no se puede dejar de lado el hecho de que la empresa cuenta con múltiples fortalezas en diferentes aspectos; comenzando por una Alta Gerencia abierta a efectuar los cambios necesarios e interesada por mantener la innovación tanto en las actividades actuales que se realizan, como a nivel de los consejos que se pudieran implementar en el futuro para mejorar. Esto es sumamente beneficioso, ya que hace más fácil que la sugerencia de una modificación en cuánto al estilo de gerencia que se tiene actualmente tenga un mejor recibimiento por parte de los mismos.

Todos estos datos, en complemento con la amplia trayectoria que tiene la empresa en estudio, permiten apreciar entonces que, si bien es cierto que existen factores que se deben mejorar en cuanto a la planificación, organización, dirección y control, la empresa cuenta con la capacidad para corregirlos, puesto que, en gran parte, la gestión que se ha tenido hasta el momento ha sido beneficiosa, y por ello se considera que, con las correcciones pertinentes, se pueden alcanzar aún mejores resultados en relación a los que se han obtenido hasta el momento.

Otro factor fundamental a destacar es que actualmente, si bien es cierto que existe una orientación informal hacia un cierto modelo gerencial ya existente como lo es el benchmarking (ya que se aplican elementos propios de los mismos en la gestión actual), no existe un modelo gerencial formal en base al cual se ejecuten las actividades. Es aquí donde entra la relevancia del establecimiento formal de un modelo gerencial adaptado a la realidad interna y externa de la empresa, tomando como base una tendencia gerencial determinada, ya que si con el mismo se logra el mejoramiento de las deficiencias y el potenciamiento de las ventajas con las que se cuenta en la actualidad, la empresa en estudio podrá aumentar las posibilidades de potenciar aún más el buen desempeño que ha venido teniendo, haciendo así más factible un panorama en donde se le haga más sencillo adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo y, con ello, sea posible su permanencia en el futuro.

En este orden de ideas, y de acuerdo a todo lo antes expuesto, se considera que, en vista de las características propias de la empresa y del entorno donde opera, la manera más conveniente de lograr que la misma pueda expandirse y mejorar en el tiempo sería el establecimiento de un modelo gerencial basado en la tendencia de Gerencia por Objetivos, la cual fue también estudiada en el marco teórico de la presente investigación. La razón que impulsa a dicha decisión, es el hecho de que esta es una filosofía de gestión que ha contado con mucho prestigio desde su creación y el cual ha aumentado en conjunto con su evolución histórica a lo largo de los años. Además, su aplicación facilita la alineación de las metas de la Alta Gerencia con los propósitos de los subordinados, ya que se plantean los objetivos de una manera integral, partiendo desde el punto de vista general hasta que se va generando una especie de desglose hacia los objetivos operacionales e individuales a seguir, con el propósito de lograr una meta común. Esto permite a las empresas que lo aplican, principalmente, una mejor comunicación entre la Gerencia y los diferentes miembros de la organización, mayores estándares de productividad, el alcance de una alta motivación en las

actividades diarias, una planificación más adecuada, mayor índice de efectividad, y una mejor manera de conocer el desempeño y en base a ello, realizar las recompensas propias a los empleados.

Fase II: Identificación de las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmecánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA

Con el propósito de tener mayores conocimientos en cuanto a las fortalezas y debilidades existentes como resultado de la gestión de la empresa en estudio, a continuación, se presenta todo lo concerniente a dichos tópicos, mediante la exposición de un cuadro en forma de matriz FODA, por lo cual se hace posible la lectura de los resultados obtenidos de una forma precisa y debidamente clasificada. Adicionalmente, con la aplicación de este método, la debida identificación de las áreas donde sea necesaria la propuesta de una solución o bien, actuar en consecuencia a lo observado, se convierte también en una posibilidad que puede hacerse realidad.

Cuadro N°14 – Matriz FODA de Industria Plástica Metalmecánica C.A

Fortalezas	Oportunidades
F1- Infraestructura adecuada para las actividades que se realizan. F2- Talento con excelente disposición para su mejoramiento profesional constante. F3- Normativas, políticas y condiciones adecuadas establecidas por la Gerencia. F4- Comunicación constante entre Gerencia y equipo humano. F5- Identidad corporativa concordante con las características propias de la empresa. F6- Planificación y organización en base a la propia capacidad existente. F7- Adaptabilidad de la Gerencia a los cambios del entorno. F8- Posicionamiento como empresa líder en el mercado regional y nacional. F9- Amplia experiencia y trayectoria.	O1- Ubicación en una zona favorable, con todos los requerimientos necesarios. O2- Innovación en los diferentes procesos. O3- Capacidad de atención para nuevos clientes, principalmente distribuidores y mayoristas. O4- Existencia de eventos a nivel regional y nacional que son de utilidad para proyectar y dar a conocer a la empresa y sus productos. O5- Conocimiento integral, frente a otras empresas similares, de los sectores en los que se opera.
Debilidades	Amenazas
D1- Fallas en cuanto a la correspondencia en la designación de funciones entre los cargos actuales. D2- Proceso de planificación no detallado de forma escrita. D3- No se cuenta con mecanismos de control formales.	A1- Inestabilidad en cuanto a las condiciones en la economía venezolana. A2- Fluctuación de la moneda nacional. A3- Dificultades para la obtención de materia prima necesaria en el proceso productivo.

D4- Falta de un manual o instrumento donde se depure la totalidad de los procedimientos fundamentales. D5- Poca delegación hacia los mandos medios para que los mismos tomen decisiones. D6- No existe un modelo gerencial formalmente establecido.	A4- Cierres técnicos, a lo largo de los años, de empresas consideradas como clientes principales. A5- Políticas arancelarias que favorecen la importación de productos, por encima de la producción nacional. A6- Contexto social del país, lo cual implica fuga de talentos.
---	---

Fuente: Tornaboni (2023)

Cuadro N° 15: Cruce de Estrategia Matriz FODA

Estrategia FO	Estrategia DO
F2O2- Impulsar la mejora de los diversos procesos en la empresa, por medio del desarrollo de habilidades en el equipo humano, para así concretar acciones que conduzcan a la innovación dentro de la empresa.	D2O5- Generar una planificación detallada y organizada, en base al conocimiento que se tiene dentro de la empresa en relación al funcionamiento del sector en el que se opera.
Estrategia FA	Estrategia DA
F8A4- Potenciar el área de ventas, usando como base el posicionamiento de la empresa y sus productos a nivel regional y nacional, para contrarrestar los efectos derivados de los cierres técnicos, a lo largo de los años, de empresas consideradas como clientes principales.	D1A6- Estimular el desarrollo del talento humano existente, para cumplir, de una manera eficiente, con los requerimientos de la empresa.

Fuente: Tornaboni (2023)

Análisis Interno: Industria Plástica Metalmeccánica C.A se distingue por ser una empresa cuya amplia trayectoria y experiencia por parte de sus directivos le han permitido posicionarse como una empresa líder en el mercado regional y nacional. Adicionalmente, la misma cuenta con una infraestructura de óptimas condiciones en relación a las actividades que allí se realizan, así como también con un personal debidamente preparado y con el apoyo suficiente para expandir sus conocimientos y habilidades de forma continua. Todo esto, se da en un ambiente caracterizado por la presencia de normativas, políticas y condiciones de trabajo correctamente desarrolladas e implementadas por parte de la Gerencia, la cual, a su vez se preocupa por mantener una comunicación frecuente con cada uno de los empleados que allí laboran. Otros factores

importantes que se tienen son la presencia de una planificación y una organización basadas en la capacidad existente, una identidad corporativa concordante con sus propias características, y la capacidad de adaptación por parte de la Gerencia ante los cambios que se han dado en el entorno.

No obstante, no se puede dejar de lado el hecho de que existen ciertas problemáticas que deben solucionarse para que pueda seguir teniendo un mejor desenvolvimiento, los cuales tienen que ver con fallos en la correspondencia en relación a la designación de funciones entre los cargos actuales, un proceso de planificación no detallado de forma escrita, falta de mecanismos formales para ejercer el control, falta de un manual o instrumento donde se depure la totalidad de los procedimientos fundamentales, poca delegación hacia los mandos medios para que los mismos tomen decisiones, y finalmente, la carencia de un modelo formal establecido dentro de lo que es la gestión gerencial.

Análisis Externo: Industria Plástica Metalmecánica C.A se encuentra ubicada en una zona favorable, como lo es la Zona Industrial del municipio Los Guayos, lo cual le permite tanto contar con condiciones óptimas en base a los requerimientos para realizar las labores, como tener fácil acceso a zonas adyacentes y cuya cercanía es fundamental para hacer más sencillos ciertos procedimientos importantes. A su vez, existen en el entorno oportunidades de innovación que puede ser adaptadas debidamente al caso de la empresa y sus diferentes procesos, hay posibilidad de atender nuevos clientes ya que existen numerosos distribuidores y/o mayoristas en el mercado, el conocimiento integral del mercado en el que se opera (lo cual puede usarse a favor del beneficio propio de la empresa), y además, existen múltiples eventos a nivel regional y nacional, útiles para proyectar y dar a conocer a la empresa y sus productos.

En cuanto a los elementos del entorno que representan una desventaja para la empresa, se tiene que aquellos que más le afectan en su desempeño sería, en primer lugar, la inestabilidad en cuanto a las condiciones en la economía venezolana, incluyendo fluctuación de la moneda y políticas arancelarias que favorecen la importación de productos por encima de la producción nacional, dificultades para adquirir la materia prima necesaria para llevar adelante el proceso productivo, los cierres técnicos de empresas consideradas como clientes principales. Por último, el contexto social que se vive ha hecho que el personal capacitado que posiblemente hubiese podido laborar en la empresa se muden del país, lo cual pone en riesgo la presencia continua de personal capacitado a corto, mediano y largo plazo.

Fase III: Establecimiento de un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C. A

Por medio de los resultados obtenidos, se procede al establecimiento de un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A, por lo cual la propuesta se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Presentación de la propuesta.
- Beneficios de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Una vez obtenidos los resultados demostrados en la sección anterior, a continuación, se procede a explicar a detalle la propuesta delimitada por la investigadora, la cual consiste en el establecimiento de un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A.

5.1 Presentación de la Propuesta

Luego de analizar la situación actual diagnosticada en la empresa en estudio, y después de la exposición de cuáles son algunas de las tendencias gerenciales más destacadas, se considera que la Gerencia por Objetivos es la filosofía de gestión cuya aplicación como forma de modelo gerencial se adecúa con mayor facilidad a la empresa entre todas las opciones disponibles. Esto se debe, principalmente, a que es una metodología que, por medio del planteamiento conciso de objetivos desde la Alta Gerencia hasta cada uno de los cargos que se tienen en la organización, le permitirá a la misma conseguir una mayor efectividad en sus operaciones, como complemento de la eficiencia que se tiene como norte principal.

Al mismo tiempo, este método propone, de forma concisa, una manera clara de mejorar en base a las propias fortalezas y debilidades que se tienen, y de igual forma, incluye la determinación de mecanismos de control, en base a los cuales se puede medir el desempeño de los empleados y a partir de allí, estos pueden lograr también un mejor desarrollo que complementa el proceso de consecución de los objetivos planteados. Igualmente, ante un ambiente tan cambiante que caracteriza al entorno donde opera la empresa, se considera que, al ser un modelo que se adapta eficazmente a cualquier tipo de empresa u organización, la Gerencia por Objetivos es la manera más idónea de ir adaptando, conforme pasen los años, a las necesidades y prioridades que vayan surgiendo como consecuencia de cambios significativos en el mismo.

Por último, se considera que este modelo de gerencia ayudará a que se desarrolle y se mantenga una mayor motivación y nivel de satisfacción laboral, y además, la misma permite alinear los objetivos de la Alta Gerencia con los objetivos de los empleados, lo cual no sólo aporta consenso

entre los criterios de las partes y mejor desarrollo de los procesos, sino que también da paso a que se fortalezca, de una mejor forma, la comunicación dentro de la empresa, lo cual aporta avances significativamente que conduzcan hacia una adecuada coordinación en todos los sentidos dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A.

5.2 Beneficios de la Propuesta

Complementando lo expuesto anteriormente, se puede decir que el establecimiento de un modelo gerencial por objetivos, permitirá que Industria Plástica Metalmecánica C.A estructure metas de alto nivel, actualizadas y reconocidas por todos los integrantes de la organización. Desde la Alta Gerencia hasta los trabajadores en cada una de las áreas, desde Administración y Finanzas hasta Mercadeo y Ventas, todos los mandos medios y los cargos involucrados tendrán la oportunidad de generar y perseguir objetivos en conjunto, diseñados en base a las necesidades reales de los diferentes Departamentos, al igual que se cumplen las necesidades que manifiestan los clientes. De la misma manera, la aplicación de este modelo gerencial, a mediano y largo plazo, contribuiría a la definición a detalle de las funciones que ameritan cumplirse en cada ámbito, para así generar productos de alta calidad con el potencial para ser distribuidos a nivel nacional e internacional, cumpliendo además con los principios de honestidad, responsabilidad y compromiso que caracterizan a la organización.

5.3 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmecánica C.A

Objetivos Específicos

Definir un proceso de planificación estratégica, basado en los requisitos de la Gerencia por Objetivos.

Designar objetivos, a nivel general, operativo y específico, para el desarrollo de la gestión empresarial, basado en los requisitos de la Gerencia por Objetivos.

Determinar mecanismos de control, a través de indicadores de gestión, para la evaluación de los procesos de la empresa en estudio.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

En cuanto a los recursos requeridos que se deben tener dentro de la empresa para afirmar que la presente propuesta es factible, se tiene que es necesario hacer énfasis en los aspectos institucional, técnico y operativo. Siguiendo este orden de ideas, se puede decir que la totalidad de la propuesta que se presenta se trata de un proyecto que si es factible, ya que la empresa Industria Plástica Metalmeccánica C.A cuenta con todos los recursos necesarios a nivel institucional, económico y operativo para tal finalidad. El hecho de que la empresa en estudio cumpla con estos requisitos es fundamental, puesto que la factibilidad en estos 3 (tres) sentidos es lo más relevante para poder afirmar que lo que se plantee como parte de la propuesta tiene la posibilidad real de poder llevarse a cabo efectivamente dentro de la empresa en un futuro, si así lo decide la Alta Gerencia.

Factibilidad Institucional: Se puede decir que, a nivel institucional, la presente propuesta es factible, principalmente porque dentro de la empresa existe interés por mejorar en los procesos que lo necesiten, también por innovar dentro de la manera de gestionar a la organización, y lograr un mejor desempeño en las actividades, por medio de la aplicación de tendencias o herramientas que sean de utilidad.

Factibilidad Operativa: Tal y como se señaló anteriormente, la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para las actividades que se realizan en ella, y la misma posee también un apropiado mantenimiento en cuanto a sus condiciones actuales. Es por ello, que se puede decir que la propuesta es factible, de igual manera, desde un enfoque operativo.

Factibilidad Técnica: Siendo una empresa donde se tienen los equipos necesarios, tanto a nivel tecnológico como a nivel de maquinarias, la optimización de los procesos donde se requiere el uso de los mismos, como parte de lo presentado dentro de la propuesta, es posible. Por ello, se afirma la factibilidad de la propuesta, también desde el punto de vista técnico.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Fase I: Definición de un proceso de planificación estratégica, basado en los requisitos de la Gerencia por Objetivos.

Siguiendo los principios establecidos en la tendencia de Gerencia por Objetivos, se tiene que el punto de partida más importante para iniciar debidamente dicho procedimiento es el proceso de planificación estratégica. A raíz de ello, y como parte elemental para proceder hacia su establecimiento, se elaboró previamente un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como externo, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos.

Seguidamente, y en base a los datos obtenidos, se logra afirmar que la compañía si amerita efectuar ciertas modificaciones con respecto a los elementos que componen dicha planeación, ya que, a partir de allí, se podrán plantear eficientemente los objetivos para cada área de la organización y se cumplirán las expectativas de mejoramiento continuo, dictaminadas por parte de la Alta Gerencia. Es por ello que, a continuación, se presentan los siguientes cambios, en función de mejorar el proceso de planificación estratégica:

Parte 1: Modificación de Misión, Visión y Valores de Industria Plástica Metalmecánica C.A

Para el establecimiento de metas y estrategias pertinentes, es vital que la empresa cuente con una misión, visión y valores, adaptados correctamente a los requerimientos propios de la organización. Si bien es cierto que estos aspectos se encuentran presentes dentro del plan estratégico actual de la empresa, no se puede dejar de lado el hecho de que los mismos pueden optimizarse, con el propósito de que se actualicen en función a la incorporación de elementos innovadores en lo que representa el principal punto de partida que influye en la totalidad de los procesos. En tal sentido, se exhibe lo siguiente:

Cuadro No. 16: Mejoramiento de la Misión- Industria Plástica Metalmecánica C.A

Misión Actual	Modificación Sugerida
"Producir bienes y servicios de excelente calidad, siendo capaces de generar cambios positivos que permitan desarrollar nuevos productos, adaptarse a los cambios tecnológicos, proporcionar mejoras culturales, sociales y económicas tanto a nuestros colaboradores como a nuestro entorno".	"Somos pioneros en la fabricación y comercialización de los mejores productos en los ramos plástico y metalmecánico, siempre enfocados en la óptima satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, siguiendo los más altos estándares de calidad y en búsqueda constante de una innovación integral".

Fuente: Tornaboni (2023)

En primera instancia, se consideró pertinente determinar, de manera clara y precisa, los sectores en los que se desarrolla la compañía. De esta manera, tanto los clientes como los mismos miembros de la organización, comprenderán con mayor facilidad cuáles son los productos ofrecidos. Igualmente, se resaltó el compromiso que tiene la empresa con sus consumidores, al encargarse de satisfacer sus múltiples necesidades, mediante los productos que tienen. Además, se hizo referencia a la calidad, y cómo ésta se cumple en conjunto con una innovación a nivel integral dentro de cada proceso que se tiene. Dicha cualidad afirma que se mantiene un margen de error mínimo durante los procesos, y cuando existen imprevistos, la meta siempre es corregirlos, para obtener el mejor acabado, antes, durante y después de la elaboración de los bienes.

Adicionalmente, las modificaciones establecidas en este aspecto son fundamentales para demostrar la amplia experiencia que tiene la empresa en estudio, y cómo la misma le permite establecer objetivos para lograr el cumplimiento de los deseos de los clientes, el mantenimiento de procedimientos optimizados y la adaptación ante posibles alteraciones que se presenten en las diferentes áreas que la integran.

Cuadro No. 17: Mejoramiento de la Visión- Industria Plástica Metalmecánica C.A

Visión Actual	Modificación Sugerida
"Ser reconocidos como una organización de clase mundial, con integridad y honestidad; siendo proveedor de soluciones ante las necesidades de productos y servicios en nuestra	"Ser reconocidos como una referencia a seguir en la industria, a nivel nacional e internacional, por medio de la innovación y vanguardia en técnicas y procesos múltiples, relacionados a la fabricación de

área de negocios, aportando desarrollo sustentable para el país".	productos de los sectores plástico y metalmecánico, aportando a su vez desarrollo para el país".
---	--

Fuente: Tornaboni (2023)

Para la modificación en la visión, se consideró necesario reafirmar el compromiso que tiene la empresa a largo plazo, no sólo con los proyectos que pueden llegar a realizar en el exterior, sino también con el trabajo que realizan para aumentar el crecimiento de la actividad industrial en Venezuela. Además, se destacó el hecho de que la misma busca ser líder en su área, presentando oportunidades para que los empleados progresen en el ámbito personal y profesional. Nuevamente, se apoya la idea de actualizar los procedimientos, en base a los cambios que se puedan evidenciar. Siguiendo así principios de vanguardia desde el departamento de producción, y hasta el manejo de otros tipos de recursos que no son inherentes a la manufactura.

De igual manera, se reconoce que existen algunos detalles en la terminología original, que podrían tener un mayor significado o relevancia si se reubican a otros parámetros estipulados en la planificación estratégica. Por ello, es recomendable que los conceptos de "integridad y honestidad", sean trasladados a los valores de la organización, los cuales conforman también una parte importante de los principios básicos de la misma.

Cuadro No. 18: Mejoramiento en los valores de Industria Plástica Metalmecánica C.A

Valores Actuales	Modificación Sugerida
"Trabajo, honestidad, eficiencia, integridad, excelencia, responsabilidad, seguridad, vocación de servicio".	"Honestidad, integridad, responsabilidad, compromiso, solidaridad, vocación de servicio, seguridad, excelencia y eficiencia".

Fuente: Tornaboni (2023)

Como se estipuló con anterioridad, los términos de honestidad e integridad, representan elementos claves en la definición del comportamiento que se busca seguir en la compañía, por ende, los mismos debían formar parte de sus valores. Además, se considera que el trabajo no necesitaría reflejarse como parte de este listado de términos, ya que el mismo tiene que ser reconocido como la actividad a través de la cual se logran los objetivos. En cambio, los principios sí ameritan mostrar la integridad con la que la organización efectúa dicho trabajo.

Igualmente, se añadieron conceptos como la responsabilidad, el compromiso y la solidaridad, debido a que estos no sólo coinciden con la idea estipulada en la misión y visión de la empresa, sino que también representan características que los trabajadores tienen que exhibir para poder lograr las tareas a nivel individual y colectivo.

Por último, en relación a la modificación en la misión, visión y valores de la empresa, se tiene que es necesario que, como parte del plan estratégico, la Alta Gerencia, en conjunto con el Departamento de Gestión Humana, se encargue de establecer estrategias que fortalezcan la presencia de las mismas en el personal. Por ello, se considera pertinente que, para lograr este cometido, se realice una explicación detallada del significado de estos elementos a partir del primer momento que los empleados nuevos ingresen a la empresa, como parte importante de su proceso de inducción, a través de la entrega de un material en físico que contenga estos elementos.

Asimismo, se considera también necesaria la exposición física en las diferentes áreas que conforman las instalaciones de la empresa, para así hacer más sencilla la generación de sentido de pertenencia hacia la empresa, al igual que la disminución en la obstaculización del enfoque, por parte de los empleados, hacia el propósito por los cuales la empresa en estudio fue creada.

Parte 2: Definición de la Prioridad Estratégica

Una vez expuestas las modificaciones en la misión, visión y valores, y también tomando como base la matriz FODA previamente elaborada, es posible definir cuál es la orientación que tomará la empresa, es decir, cuál debe ser la finalidad o el propósito que se pretende lograr por medio de la planificación estratégica, para que, a partir del mismo, se haga posible la posterior consecución de dicha prioridad.

En este orden de ideas, se tiene que Industria Plástica Metalmecánica C.A tiene como prioridad estratégica generar productos, cuya calidad e innovación en los estándares de fabricación, demuestre su compromiso con el cumplimiento de las necesidades de sus clientes. A su vez, realizar esfuerzos constantes por generar vanguardia en múltiples técnicas y procesos, prolongando así su permanencia en el tiempo. Todo esto, mediante un trabajo basado en la honestidad, integridad, responsabilidad, compromiso, solidaridad, vocación de servicio, seguridad, excelencia y eficiencia.

Parte 3: Asignación de Responsabilidades de la Alta Gerencia y los mandos medios en el Proceso de Planificación Estratégica

Una vez analizados los elementos anteriores, y teniendo en cuenta que, tanto la Alta Gerencia como los mandos medios de la compañía representan una parte clave para que sea posible la correcta ejecución de la planificación estratégica, es necesario que las mismas muestren una participación activa y significativa en dicha estructura, tanto en su construcción como en su posterior realización.

Adicionalmente, como parte de esta asignación de responsabilidades, se estaría sugiriendo un cambio en función de solventar una de las debilidades detectadas en la fase de diagnóstico del modelo gerencial, que se llevó a cabo dentro de la empresa en estudio. Esta se basa en la poca delegación que hoy en día se les da a los mandos medios, y cómo existe una falta de capacidad para tomar decisiones de valor, en beneficio a sus labores dentro de la empresa, siempre bajo la supervisión de la Alta Gerencia.

En consecuencia, la asignación de roles dentro de la planificación estratégica, estaría enfocada en involucrar a los mandos medios durante la elaboración y ejecución de dicho proceso, con el fin de que, cuenten con un mayor conocimiento sobre las expectativas de la empresa y puedan sentir que tienen una mayor potestad para participar activamente en las acciones posteriores que rigen el rumbo de la organización. Por ende, los cargos a implementar, se demuestran a continuación:

Cuadro No. 19: Responsabilidades de la Alta Gerencia y los mandos medios en la Planificación Estratégica

Responsabilidades de la Alta Gerencia y los mandos medios en la Planificación Estratégica
<ul style="list-style-type: none">• Cargo 1: Presidencia.• Departamento: Alta Gerencia.• Responsabilidades en la planificación estratégica: Representar a la empresa, dirigir la totalidad de las actividades productivas, comerciales y administrativas hacia la consecución de los objetivos planteados, definir la estrategia para el alcance de objetivos, supervisar la implementación de los mismos, ofrecer orientación sobre aspectos estratégicos y operativos,

<p>sugerir cambios en función a factores diversos, aplicar las etapas de las funciones administrativas en diversos procesos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo 2: Vice- presidencia. • Departamento: Alta Gerencia. • Responsabilidades en la planificación estratégica: Complementar las labores de la presidencia en las funciones de representación de la empresa y aquellas propias de la Alta Gerencia, dirigir la totalidad de las actividades productivas, comerciales y administrativas hacia la consecución de los objetivos planteados, definir la estrategia para el alcance de objetivos, informar a los mandos medios cuáles son las metas a cumplir, elaborar informes para verificar el desempeño de los empleados y transmitirlos a la Presidencia, realizar políticas para la elaboración del plan estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo 3: Gerente de Administración y Finanzas. • Departamento: Administración y Finanzas. • Responsabilidades en la planificación estratégica: Informar según corresponda a la Alta Gerencia sobre la consecución de las actividades propias del departamento a su cargo. Al mismo tiempo, supervisar la ejecución de actividades que se realicen en el departamento, incluyendo aquellas relacionadas al área contable, tributaria y fiscal, presupuestaria, administrativa, financiera y tesorera. Recibir información referente a las compras, generar contenido de utilidad para tomar decisiones en conjunto con la Alta Gerencia, implementar políticas que aseguren tanto el resguardo de datos confidenciales como la existencia de controles internos, examinar estados financieros para medir salud financiera de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo 4: Gerente de Producción (abarcando procesos de Logística y de Planta). • Departamento: Producción. • Responsabilidades en la planificación estratégica: Supervisar tareas propias de la fabricación de productos en áreas de metales y plásticos, revisar periódicamente el estado de la maquinaria e informar la necesidad de su mantenimiento, inspeccionar el cumplimiento de las actividades y el seguimiento de las normativas por parte de los trabajadores que laboran en la planta, velar por la seguridad industrial, gestionar la calidad de los bienes, supervisar el uso de materia prima, lograr coincidencia con la estrategia financiera establecida.
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo 5: Gerente de Gestión Humana. • Departamento: Gestión Humana. • Responsabilidades en la planificación estratégica: Informar según corresponda a la Alta Gerencia sobre la consecución de las actividades propias del departamento a su cargo. Al mismo tiempo, asegurar la implementación de políticas referentes al manejo del equipo humano, llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, supervisar el comportamiento de los empleados dentro de las actividades correspondientes, elaboración y gestión de nóminas, preparación de programas de formación integral para los miembros de la empresa, velar por un clima laboral adecuado.

- **Cargo 6:** Gerente de Ventas y Mercadeo.
- **Departamento:** Ventas y Mercadeo.
- **Responsabilidades en la planificación estratégica:** Informar según corresponda a la Alta Gerencia sobre la consecución de las actividades propias del departamento a su cargo. Al mismo tiempo, lograr una atención esmerada a la cartera de clientes actuales, buscar posibles nuevos clientes, demostrar de las ventajas de los productos a la totalidad de los clientes (actuales y recurrentes), plantear las metas de ventas, monitorear el trabajo realizado por el equipo de vendedores, crear estrategias de ventas, desarrollar y supervisar la implementación de estrategias, gestionar la identidad de marca, participar en la fijación de precios, crear relaciones con diferentes consumidores, supervisar proveedores, monitorear los niveles de venta, crear y desarrollar el plan de mercadeo, supervisar el marketing digital, diseño gráfico y publicidad.

Fuente: Tornaboni (2023)

Tomando en consideración el rol fundamental de los mandos medios dentro de lo que es el cumplimiento de las tareas en la empresa y la realización de la planificación estratégica, a través de este esquema, la Alta Gerencia puede contar con información completa y de primera mano relacionada a la totalidad de departamentos que conforman la compañía y los resultados que se logren en los mismos, como consecuencia de un seguimiento de objetivos.

A su vez, teniendo como principal punto que el elemento innovador que se incorporará será la presentación de informes a la Alta Gerencia según corresponda, se puede decir que, a partir de los mismos, la Alta Gerencia podrá realizar reuniones mensuales, donde los mandos medios se dediquen a presentarlos para posteriormente aplicar procesos de análisis y comparaciones pertinentes entre los resultados obtenidos y lo establecido en el objetivo específico. Con ello, y a partir del uso de elementos propios de la toma de decisiones, saber qué medidas correctivas se pueden tomar para solucionar las situaciones imprevistas o bien, para saber qué tipo de recompensas se les pueden otorgar a los trabajadores en función de su adecuado desempeño.

Adicionalmente, y en complemento a los informes nombrados anteriormente, se tiene que, como parte del plan estratégico, también se podrían aplicar ciertos indicadores de gestión para cada uno de los departamentos dentro de las reuniones que se realicen, para medir el desempeño logrado, en conjunto con el análisis de los informes. Con todo esto, y considerando que existirá una estrecha relación y comunicación entre los mandos medios y la Alta Gerencia, se considera

que será posible la toma de decisiones en la marcha para dirigir la empresa hacia un rumbo adecuado.

Parte 4: Herramientas para actualizar el plan estratégico en caso de cambios a nivel interno o externo

Luego de plantear el plan estratégico antes señalado, es importante que la empresa considere la aplicación de mecanismos que permitan conocer cuáles factores pueden generar posibles cambios, tanto a nivel interno como a nivel externo, que conllevarán a modificaciones en la planificación estratégica. En tal sentido, se recomienda la aplicación por parte de la Alta Gerencia y en conjunto con los mandos medios, de forma semestral, de una matriz FODA, a través de la cual se midan las fortalezas y debilidades propias de la compañía, como también las oportunidades y las amenazas presentes en su entorno. Para ello, también se haría necesario la implementación de una capacitación, para que se entienda, en su totalidad, cómo se debe elaborar y qué elementos tiene que incluir.

Por su parte, se reitera la importancia de la realización mensual de reuniones entre los empleados y el Gerente encargado de coordinar cada departamento (es decir, el mando medio), y también entre dichos mandos medios y la Alta Gerencia, con el propósito de obtener conocimiento acerca del estado de las actividades que se ejecutan, y así aplicar las medidas pertinentes, tan pronto como sea posible. De igual forma, dentro de las mismas, sería vital la evaluación de diferentes escenarios y posibilidades de actuación ante situaciones determinadas, para tomar decisiones con mayor certeza.

Fase II: Designación de objetivos, a nivel general, operativo y específico, para el desarrollo de la gestión empresarial, basado en los requisitos de la Gerencia por Objetivos.

Una vez completado el principal punto de partida para el establecimiento del modelo gerencial por objetivos, es decir, la planificación estratégica, a continuación, se procederá a asignar los objetivos a nivel general, operativo y específico, siendo estos principalmente influenciados por las ventajas que pueden aprovecharse dentro de la empresa en estudio, y por otros elementos que serán explicados más adelante.

Continuando este orden de ideas, y considerando que lo más importante a realizar dentro del modelo de Gerencia por Objetivos es ir desglosando el objetivo general en diferentes objetivos a nivel operativo y específico, el primer paso se trata de determinar cuál será el objetivo general que busca alcanzar la Alta Gerencia, por medio de las diversas actividades dentro de la empresa en estudio, tomando como fundamento la situación diagnosticada y, de igual forma, los elementos propios tanto de la planificación estratégica como de las características inherentes a los procesos de cada departamento o área funcional. Esto hace que el planteamiento del objetivo general constituya la actividad más importante dentro de lo que propone el modelo, pues supone otro punto de partida elemental para todos los miembros de la organización.

Dicho esto, se tiene que la meta principal, la cual servirá como punto inicial para una implementación a futuro de la Gerencia por Objetivos dentro de Industria Plástica Metalmeccánica C.A, se expone a continuación:

Cuadro No. 20: Objetivo General de Industria Plástica Metalmeccánica C.A

Objetivo General
Aumentar en un 20% la cartera de clientes a nivel nacional, en un período de 1 año, a través de la oferta de productos de alta calidad en los sectores plástico y metalmeccánico.

Fuente: Tornaboni (2023)

Es importante destacar que la razón principal que motiva al establecimiento de este objetivo general, sería la necesidad existente por parte de la Alta Gerencia, de lograr la potenciación en el área de ventas, tomando en cuenta el posicionamiento que actualmente tiene a nivel regional y nacional, gracias a sus años de trayectoria, y a la calidad de los productos que se han venido ofreciendo tanto en el pasado como en el presente.

Es por ello, que se considera pertinente el aumento de los clientes, ya que de esta manera se busca fortalecer aún más la presencia de la marca en el país, y también porque se considera que, con la consecución de este objetivo, las diferentes áreas funcionales y los procesos relacionados a las mismas, contarán con una mejora significativa, a la vez de que se fortalece, por parte de los trabajadores, el sentido de pertenencia con la empresa.

Ahora, a partir de este objetivo general propuesto, y continuando con las etapas propias de la Gerencia por Objetivos, se demuestran de igual forma las metas que serán asignadas para cada área operativa de la empresa en estudio:

Cuadro No. 21: Objetivos Operativos de Industria Plástica Metalmecánica C.A

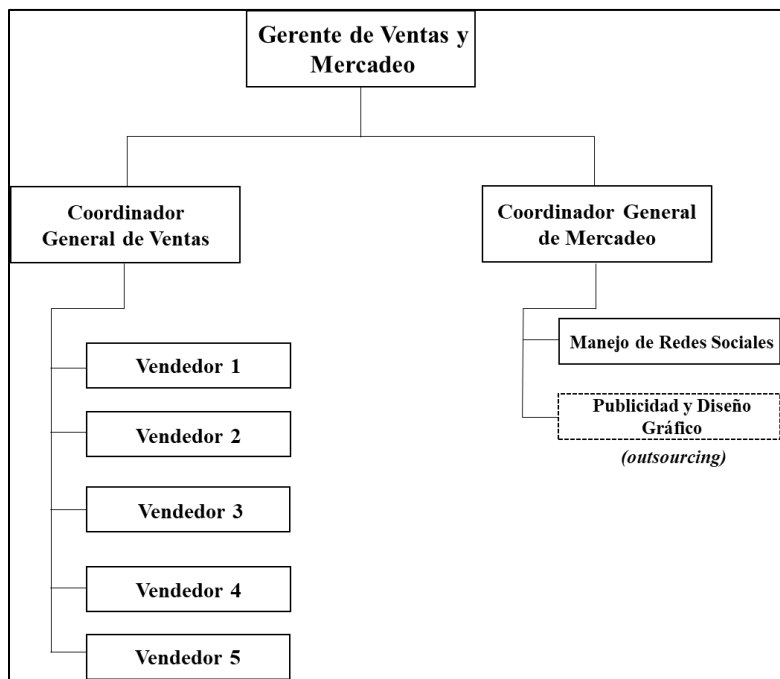
Departamento Operativo	Objetivo Asignado
Administración y Finanzas <i>(encargado: Gerente de Administración y Finanzas).</i>	Planificar la implementación de políticas de cobro eficientes para los clientes actuales, con las que se asegure un flujo de efectivo adecuado para el cumplimiento de los compromisos financieros pertinentes.
Producción <i>(encargado: Gerente de Producción).</i>	Garantizar el adecuado rendimiento en la consecución de las actividades referentes a los procesos de manufactura y posterior logística de la producción.
Gestión Humana <i>(encargado: Gerente de Gestión Humana).</i>	Ampliar el personal para el equipo de ventas, con el fin de lograr una atención personalizada para clientes nuevos y recurrentes, que estén ubicados en diferentes regiones del país.
Mercadeo y Ventas <i>(encargado: Gerente de Mercadeo y Ventas).</i>	Conseguir el aumento del 10% de los clientes en cada semestre del año. Para ello, designar cuáles son las regiones que cada vendedor se encargará de gestionar.

Como se puede evidenciar, y en virtud al objetivo general propuesto previamente, se tiene que los diferentes objetivos para las áreas operativas antes demostradas son de vital importancia para lograr el aumento de la cartera de clientes, pues para ello, es necesario un engranaje completo entre la Alta Gerencia y la totalidad de los departamentos que conforman a la empresa. En otras palabras, esto es algo que no solamente depende exclusivamente del equipo de ventas, sino que debe ser un trabajo que se realice en conjunto; por ende, los mandos medios, desde sus diferentes labores propias del departamento que tienen a su cargo, cuentan con la responsabilidad de difundir los objetivos plasmados anteriormente a sus empleados y, a su vez, todas las partes involucradas deben comprometerse con cumplir dichos objetivos por medio de un trabajo donde se vean reflejados claramente los valores, misión y visión que rigen a la labor que se realiza dentro de IPM C.A.

Continuando con las mejoras que conforman la presente propuesta, y para poder seguir con el establecimiento de los objetivos específicos, se debe decir que, si bien es cierto que no se considera necesaria la modificación total del organigrama de la empresa y por ende los objetivos se asignarán tomando al mismo como base, lo que si se considera oportuno, en vista de simplificar los procesos y asegurar que los mismos se cumplan con una mayor rapidez, es la fusión de los cargos de Gerencia de Planta y Gerencia de Logística en uno solo, es decir, la Gerencia de Producción, desde donde se controle todo lo relacionado a ambos componentes.

Por otro lado, otra de las modificaciones más importantes a realizar para continuar con el debido establecimiento del modelo gerencial antes nombrado, se trata de realizar una reestructuración en el Departamento de Mercadeo y Ventas, demostrando, en primer lugar, cuáles serían los nuevos cargos para el Departamento de Ventas y Mercadeo, para luego proceder al establecimiento de sus objetivos específicos en base a sus funciones. En este sentido, se tiene que la propuesta para la nueva estructura en el Departamento de Mercadeo y Ventas es la siguiente:

Figura No. 1: Reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas de Industria Plástica Metalmecánica C.A



Fuente: Tornaboni (2023)

Es importante destacar que, con la finalidad de lograr el objetivo general propuesto dentro del modelo gerencial por objetivos, una parte fundamental se trata de implementar los cambios necesarios en la estructura de este Departamento, tal y como se demuestra en la imagen anterior. Se debe decir que la mayor modificación que debe producirse con respecto a la estructura organizacional que se tiene en la actualidad vendría siendo en esta área, debido a que, como se explicó anteriormente, no se cuenta con un número apropiado de vendedores que, estando localizados en la ciudad capital de cada región que tienen a su cargo, puedan manejar los pedidos de gran magnitud apropiadamente, con una atención personalizada. Además, se considera que, desde cada cargo establecido, es posible hacer un seguimiento más sencillo en cuanto al contacto que se tiene con clientes recurrentes y potenciales.

Adicionalmente, se debe destacar que, si bien la empresa tiene establecido actualmente dentro de su organigrama un Departamento de Mercadeo con su analista correspondiente, lo cierto es que dicho Departamento no cuenta con personal suficiente trabajando en esa área. Es por ello que, como parte del Departamento de Mercadeo y Ventas, se considera necesario agregar posiciones que se encarguen de realizar las acciones relacionadas a esta área, para así facilitar la creación y el mantenimiento de estrategias que faciliten el posicionamiento de los productos, y lograr que estos puedan contar con una mayor presencia en el mercado de la que ya tienen en este momento.

Una vez determinadas las aclaratorias en referencia a la estructura organizacional actual de la empresa, se sigue con lo establecido dentro de la tendencia de Gerencia por Objetivos. Por ende, se tiene que, con la finalidad de lograr de una manera más eficiente los objetivos para cada área funcional, a continuación, se presentan los objetivos específicos o individuales en función de cada cargo dentro de los Departamentos, los cuales se encuentran significativamente influenciados no sólo por los objetivos a nivel general y operativos, sino también por las responsabilidades propias de cada puesto de trabajo y el alto nivel de rendimiento que la Alta Gerencia espera que se obtenga en cada uno, factor que se mide por medio de las revisiones y análisis contemplados como parte del proceso de planificación estratégica.

Por ello, a continuación, se procede a establecer los objetivos específicos para cada cargo de la empresa, incluyendo aquellos presentados en la nueva estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas:

Cuadro No. 22: Objetivos Específicos para el Departamento de Administración y Finanzas

Departamento de Administración y Finanzas
<p>Cargo 1: Analista Administrativo.</p> <p>Objetivo Específico: Realizar los procedimientos administrativos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, elaborando informes de manera semanal, donde se incluya información referente a: efectivo en caja, total de cuentas por cobrar con movimientos a lo largo del mes, total de cuentas por pagar con movimientos a lo largo del mes, disponibilidad de los bancos, control de las cuentas por pagar, comprobantes de pago, y pre- conciliación de bancos.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none">● Realizar el análisis de las cuentas por cobrar.● Elaborar los comprobantes de pago a proveedores según corresponda.● Recibir y procesar facturas de ventas para el debido proceso de cobranzas.● Registrar cobranzas, anticipos o cruces de facturas.● Coordinar y ajustar las cobranzas conjuntamente con el departamento de ventas, en caso de ser requerido.● Controlar y manejar la caja fuerte y el efectivo de la caja chica, así como también elaborar la relación para reposición.● Verificar las cuentas pendientes por cobrar con vencimiento diario.● Verificar las cuentas pendientes por pagar con vencimiento semanal.● Verificar la disponibilidad de fondos en los bancos diariamente.● Verificar el valor y control de las divisas diariamente. <p>Recursos necesarios: Sistema computarizado de administración, material de oficina variado, calculadora, impresora.</p>
<p>Cargo 2: Analista Contable</p> <p>Objetivo Específico: Registrar las operaciones que se realicen en los documentos y libros de índole contable, dentro del periodo de tiempo reglamentario, realizar informes de manera semanal, para ser entregado al Gerente de Administración y Finanzas. En el mismo debe incluirse información referente a los registros contables propios de las actividades descritas a continuación.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none">● Recibir facturación de ventas, compras y notas de crédito, verificando que cumplan con lo requerido en la normativa del SENIAT, y controlando el archivo correlativo de las mismas.● Registrar todas las facturas, comprobantes de compras y gastos de la empresa, así como también calcular las retenciones del IVA, ISLR e Impuestos Municipales.

- Registrar las facturas de Caja Chica de compras y administración, verificándolas en el sistema del SENIAT.
- Controlar facturas de Personas Naturales en Excel.
- Analizar el reporte del IVA contra los archivos correspondientes y entregarlo para la declaración.
- Analizar el libro de compra, ISLR e Impuesto Municipal, realizar comparativo con los comprobantes.
- Controlar el archivo de los comprobantes de retención de impuestos de los clientes, corroborando que estén en el libro de ventas.
- Aperturar cuentas de nuevos proveedores, chequeando su RIF a través del sistema del SENIAT, y verificando el límite de crédito con el área de compras.
- Transcribir las planillas de Retenciones Municipales e Ingresos Brutos.
- Mantener archivos cronológicos de toda la documentación que se administra.
- Apoyar oportunamente las actividades administrativas que se generen.
- Realizar libro de Retención del 2% ISLR, retenido por los clientes, ajustándose a los requerimientos exigidos por el SENIAT.
- Elaborar y controlar el libro de inventario a través de las copias de facturas, cuadrando con las compras mensualmente.
- Realizar mensualmente conciliaciones bancarias de todos los bancos con la contabilidad.
- Controlar y elaborar el libro de compras – ventas y sus resúmenes respectivos.

Recursos necesarios: Sistema computarizado de administración, material de oficina variado, calculadora, impresora.

Cargo 3: Analista de Tributos.

Objetivo Específico: Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa dentro de los plazos de tiempo establecidos para cada uno, realizando informes de manera semanal, para ser entregado al Gerente de Administración y Finanzas. En el mismo debe incluirse información referente a los registros propios de las actividades descritas a continuación.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Verificar el registro de facturas de compras tanto en el cumplimiento de la normativa del SENIAT, como en las cuentas contables, número de factura y de control, y montos. Una vez realizado este proceso, las entrega para al Analista Contable para que sean contabilizadas.
- Verificar diariamente los libros de Compra y Ventas.
- Verificar diariamente las relaciones de los impuestos IVA, ISLR e Impuesto Municipal.
- Verificación de las retenciones del 75% en el libro de Ventas.
- Realizar resúmenes y actividades correspondientes a la declaración de la forma 30 y enviarla a través de la página del SENIAT.
- Declaración del impuesto IVA, todos los días quince y últimos.
- Declaración del IGTF.
- Declaración del ISLR.
- Declaración del Impuesto Municipal.

- Realizar el pago de impuestos e informarlos al analista contable para su posterior registro en los libros de compras, de ventas e ingresos brutos.
- Mantener las carteleras informativas de la empresa al día.
- Controlar las retenciones de clientes reflejadas en el libro de ventas.
- Mantener los archivos al día. Libro de compras y ventas, ingresos brutos, impuestos del IVA, ISLR e Impuesto Municipal.

Recursos necesarios: Sistema computarizado de administración, material de oficina variado, calculadora, impresora.

Fuente: Tornaboni (2023)

Cuadro No. 23: Objetivos Específicos para el Departamento de Producción en la dependencia de Logística

Departamento de Producción
Primera Dependencia: Logística
<p>Cargo 1: Jefe de Logística</p> <p>Objetivo Específico: Planificar, dirigir y controlar la gestión de compras y almacén con el propósito de garantizar el suministro oportuno de los materiales requeridos. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados quincenales al Gerente de Producción, con información actualizada sobre el logro del plan de producción, los niveles y preservación del inventario.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar el cabal cumplimiento de los procedimientos establecidos para cumplir con los planes de producción de acuerdo al tiempo de ejecución, calidad y seguridad. ● Planificar y dirigir todas las actividades necesarias para llevar a cabo el levantamiento de inventarios en el almacén. ● Garantizar la guarda y custodia de la mercancía existente en el almacén. ● Velar por que todo el material y/o suministro ubicado en el almacén esté debidamente identificado, confiscado, controlado y registrado. ● Vigilar la preservación de los materiales y/o suministros recibidos. ● Establecer lineamientos para la adquisición de materiales requeridos por la Empresa. ● Actualizar el registro de Proveedores calificado. ● Calificar a los proveedores externos. ● Solicitar cotizaciones a los proveedores procurando que estos garanticen el servicio requerido en término de calidad, oportunidad y costo. ● Mantener los niveles adecuados de inventarios de insumos y materiales requeridos para la producción continua de la organización.

Recursos necesarios: Computadora, sistema informático adecuado a las funciones propias que realiza, material de oficina variados.

Cargo 2: Analista de Almacén y Despacho

Objetivo Específico: Recibir, revisar y organizar en el Almacén los materiales requeridos por la Empresa según los procedimientos del almacén, con la finalidad de preservar las condiciones óptimas de los mismos y despachar de manera oportuna a las diferentes unidades de la empresa y los clientes externos. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados semanales al Jefe de Logística, con información actualizada sobre los niveles de inventario, cantidad de materiales disponibles y asegurarle que exista lo necesario para realizar la manufactura pertinente para satisfacer los diversos pedidos de los clientes.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Recibir del jefe de logística las órdenes de compra para verificar el material físico contra la factura y que corresponda con lo solicitado en la orden de compra.
- Recibir y verificar físicamente el material de acuerdo a la cantidad, calidad y especificaciones establecidas en la orden de compra.
- Ubicar el material en los estantes destinados para ello.
- Ejecutar en conjunto con el almacenista el inventario semanal.
- Participar en el inventario semestral que realiza la empresa, asignándoles las tarjetas de identificación al material a ser inventariado.
- Realizar conteo físico de los materiales tomando las acciones correctivas a las diferencias del inventario (sobrante y faltante).

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 3: Almacenista

Objetivo Específico: Controlar los recursos materiales, entrega de materiales e implementos de seguridad a fin de prestar servicios al ente operativo de la Empresa, en oportunidad y calidad de acuerdo a los requerimientos de Producción. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Analista de Almacén y Despacho, con información actualizada sobre las condiciones de los insumos y materiales, la cantidad de materia prima y otras funciones propias de su cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Informar diariamente al analista de Almacén las condiciones del Almacén e Inventario para que se tomen las respectivas decisiones de compra en lo referente a insumos y materiales.
- Cumplir con el proceso de descarga de mercancía entregados por los Proveedores y los que entrega el activador de compras.
- Realiza el movimiento de materia prima y productos terminados utilizando el montacargas.
- Ejecuta funciones y/o tareas cumpliendo con los elementos de la política y objetivos de la Calidad.

<p>Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.</p>
<p>Cargo 4: Activador de Compras</p> <p>Objetivo Específico: Facilitar la obtención de los diferentes tipos de materiales necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa, en cada uno de los departamentos que la conforman. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados semanales al Jefe de Logística, con información actualizada sobre las condiciones de los insumos, materiales y productos, así como otros relacionados a las funciones propias de su cargo.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recibir y validar solicitudes de compra de cada departamento de la empresa. ● Seleccionar los proveedores adecuados y concretar negociaciones. ● Cerciorarse de que los productos se entreguen debidamente a quienes los solicitaron. ● Encargarse del seguimiento de las órdenes de compra y el estado de los productos adquiridos. ● Tener un conocimiento sobre el inventario de productos y suministros disponibles. <p>Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.</p>

Fuente: Tornaboni (2023)

Cuadro No. 24: Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Producción en la dependencia de Planta Operativa

Departamento de Producción
Segunda Dependencia: Planta Operativa
<p>Cargo 1: Analista de Producción.</p> <p>Objetivo Específico: Verificar el cumplimiento de los niveles de producción, vigilando junto con los operadores el control de tiempos, métodos y parámetros establecidos por la gerencia del área. Para ello, elaborar reportes diarios referidos a la producción de la planta, y así mismo se debe incluir cualquier situación irregular o imprevisto que surja durante el proceso de producción.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar el nivel de producción de las diferentes maquinarias. ● Llevar registros tangibles de las piezas producidas. ● Elaborar reportes de producción para la gerencia de planta.

Recursos necesarios: Equipo de computación con programa adaptado a la actividad inherente al cargo, material de oficina variado

Cargos 2 y 3: Jefes de Producción de Metales y de Plástico

Objetivos Específicos: Planificar, supervisar y controlar las operaciones del proceso de producción de metales y de plásticos, según corresponda, asegurando que las mismas sean ejecutadas en forma efectiva en términos de calidad, seguridad y costo del producto fabricado de acuerdo a los programas y metas de producción establecidas. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Gerente de Producción, con información actualizada sobre las condiciones de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Planificar la producción mensual, utilizando previa información de la Alta Gerencia y el Gerente de Mercadeo y Ventas.
- Revisar en conjunto con el supervisor mecánico o de plástico (según corresponda), la disponibilidad de las maquinarias para incluirlas en la planificación de producción mensual.
- Analizar en conjunto con el Gerente de Planta los productos a procesar, para verificar cantidad y tipo de materia prima requerida.
- Verifica en conjunto con el Analista de Almacén y Despacho la existencia de materia prima y si se requiere la adquisición de las mismas.
- Elabora la planificación del mes indicando los productos a embutir por maquinas.
- Planifica el montaje y desmontaje de herramental (troqueles), de acuerdo a los productos a procesar.
- En el caso de los metales, controlar la cantidad de piezas a embutir de acuerdo a la planificación de producción.
- Analizar las causas que ocasiona defectos encontrados en los productos y tomar las acciones correctivas.
- Planificar el proceso de pintado de piezas por aspersion.
- Controlar el proceso de ensamblaje de cocinas y parrilleras.
- Ejecutar la supervisión del personal.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil, planillas de orden de producción, bien sea de manera digital o impresa.

Cargos 4 y 5: Supervisores de Producción de Metales y de Plástico.

Objetivos Específicos o Individuales: Apoyar las operaciones de producción mediante la supervisión, la preparación y ejecución de las tareas de producción, bajo las instrucciones del jefe inmediato, a los fines de continuar con el proceso productivo de acuerdo a las normas y procedimientos. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Jefe de Producción de Metales y de Plástico, con información actualizada sobre las condiciones de los

productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

En el caso de Supervisor de Producción de Metales:

- Controlar la ejecución del corte de láminas según especificaciones técnicas y verificar la adecuación dimensional de la máquina de corte.
- Inspeccionar la ejecución de los procesos de embutir, estampar y perforar el material a procesar.
- Vigilar la ejecución del proceso de pintura de los productos procesados.
- Gestionar el proceso de ensamblaje de cocinas y parrilleras.
- Supervisar el personal.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de las actividades y las normativas legales en seguridad y salud laboral.

En el caso de Supervisor de Producción de Plástico:

- Verificar el proceso de recepción de materia prima en el área de plástico.
- Realizar la solicitud de la materia prima para fabricar los productos.
- Revisar la disponibilidad de las maquinarias.
- Realizar la efectiva supervisión del personal.
- Ejecutar los cambios en los parámetros de las máquinas.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de las actividades y las normativas legales en seguridad y salud laboral.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil, planillas de orden de producción, bien sea de manera digital o impresa.

Cargo 6 y 7: Capataces de Producción de Metales y de Plástico

Objetivos Específicos o Individuales: Ejecutar actividades inherentes al proceso productivo del área de metales y de plástico, analizando y realizando operaciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de los mismos. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Supervisor de Producción de Metales y de Plástico, con información actualizada sobre las condiciones de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

En el caso de Capataz de Producción de Metales:

- Ejecutar la adecuación Dimensional de la máquina de corte y realizar el corte de la lámina.

- Preparar el herramental requerido para realizar los procesos de embutido, estampado y perforación del material a procesar.
- Elaborar el Pintado de Piezas por Aspersión.

En el caso de Capataz de Producción de Plástico:

- Revisa y analiza en conjunto con el supervisor de mantenimiento la disponibilidad de las maquinarias requeridas para cumplir con la planificación de la producción.
- Vela porque los trabajadores cumplan con el rol del trabajo que se le asigne.
- Encargarse del cumplimiento del programa de producción, así como garantizar un bajo rechazo de productos procesados.
- Velar porque el operario de producción llene el control diario de producción en las diferentes máquinas operativas que estén realizando producción.
- Llevar el control de los productos realizados para verificar el cumplimiento del programa de producción.
- Llevar el control de los productos rechazados, verificando las causas del rechazo.
- En conjunto con el supervisor de calidad, realizar las pruebas funcionales de materias primas.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 8: Pintor

Objetivo Específico: Ejecutar el Pintado de Piezas por Aspersión, reportando resultados diarios al Supervisor de Producción de Metales, con información sobre el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Realizar la preparación, titulación del desengrasante y del Fosfato de Hierro según los lineamientos del fabricante.
- Encender el tablero PT-044, pulsando el botón de encendido.
- Ajustar la velocidad de la cadena transportadora para iniciar proceso de preparación de la superficie.
- Encender las Bombas para que se proceda a la preparación de la limpieza superficial.
- Revisar los diferentes tanques de agua, Desengrasantes y Fosfatizado para confirmar la funcionalidad de las bombas.
- Revisar el equipo de Pintura electrostática, equipándolo dependiendo del color a utilizar.
- Limpiar la Pistola a utilizar para ponerla a punto.
- Verificar los ganchos donde se colocan las Piezas.
- Titular la solución a utilizar (Fosfato y Desengrasante) para conocer el Grado de concentración de la Solución preparada.
- Preparar los juegos testigos a ser evaluados y los introduce al túnel de preparación de la Superficie.

Recursos necesarios: Materiales propios relacionados con la pintura de metales, elementos de seguridad industrial relacionados con su actividad.

Cargos 9 y 10: Operarios de Producción de Metales y de Plástico.

Objetivo Específicos: Ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el proceso de inyección de plástico, así como actividades del proceso metalmecánico en la conformación de productos plásticos y de metales que procesa la organización. Para ello, rendir resultados diarios al Supervisor de Producción de Plástico y de Metales, con información sobre el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

Para ambos casos:

- Ejecutar el proceso de adecuación dimensional de la máquina y corte del material.
- Ejecutar el proceso de Embutido, Despunte y Perforado de Material.
- Ejecutar el Proceso de Pintura de Pieza.
- Ejecutar el proceso de ensamblaje del producto.
- Ejecuta el Proceso de Inyección de Productos.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.

Recursos necesarios: materia prima para elaboración de productos, elementos de seguridad industrial relacionados con su actividad.

Cargo 11: Operario de Molienda de Plástico

Objetivo Específico: Operar maquinaria utilizada para moler las piezas que han salido defectuosas y convertirlas nuevamente en materia prima utilizable. Para ello, rendir resultados diarios al Supervisor de Producción de Plástico, con información sobre el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Supervisar las operaciones del equipo para garantizar su flujo continuo, seguridad y eficiencia, y detección de errores.
- Examinar la materia prima para chequear que cumplen con los estándares necesarios.
- Inspeccionar y limpiar la maquinaria.

Recursos necesarios: Materia prima para elaboración de productos, elementos de seguridad industrial relacionados con su actividad.

Cargo 12: Jefe de Matricería

Objetivo Específico: Contribuir a las operaciones de producción mediante la preparación, ejecución y supervisión de las tareas de producción, bajo las instrucciones del supervisor

inmediato. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Gerente de Producción, con información actualizada sobre las condiciones de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Ejecutar el control de moldes y troqueles.
- Realizar la revisión y fabricación de partes de las maquinarias.
- Ejecutar la efectiva supervisión del personal.
- Realizar y/o mejorar proyectos asociados con Matricería.
- Supervisar las actividades del departamento.
- Realizar la solicitud de materiales que son requeridos en el departamento.
- Controlar las herramientas y equipos del departamento.
- Ejecutar la supervisión del personal.
- Verificar el plan de mantenimiento de las maquinarias del taller.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades y las normativas legales en seguridad y salud laboral.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 13: Supervisor de Matricería

Objetivo Específico: Inspeccionar la fabricación, reparación y mantenimiento de piezas metalmecánicas, requeridas durante el proceso productivo, de acuerdo con las normas técnicas, procedimientos y prácticas de trabajo establecidas para tal fin. Para ello, preparar y presentar un informe de resultados diarios al Jefe de Matricería, con información actualizada sobre las condiciones de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Analizar y Desarrollar proyectos y asociados a moldes y troqueles.
- Realizar mantenimiento a moldes y troqueles.
- Fabricar y/o recuperar moldes y troqueles.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Asegura el cumplimiento de la normativa legal en materia de Seguridad y Salud Laboral.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 14, 15 y 16: Operadores de maquinaria.

Objetivo Específico: Realizar actividades propias de cada una de las herramientas de trabajo contempladas, para efectuar trabajos en el área de metales, cumpliendo con todas las normas de higiene y seguridad industrial, preparando y presentando informes de resultados diarios con

información actualizada sobre sus labores, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Llevar a cabo la actividad específica encomendada por el jefe y el Supervisor del Departamento, que consistirían en el uso de las herramientas propias de los cargos de matricero, fresador y tornero.

Recursos necesarios: Instrumentos varios relacionados con las labores de matricería, tornos, fresadoras

Cargo 17: Supervisor de Calidad

Objetivo Específico: Supervisar y controlar las actividades relacionadas con los aspectos de calidad a fin de garantizar el cumplimiento de las metas de la organización y de los procedimientos documentados, y contribuir con el mejoramiento continuo de los procesos organizativos, preparando y presentando un informe de resultados diarios al Gerente de Producción, con información actualizada sobre las condiciones de calidad de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Coordinar junto con el jefe de calidad las diferentes inspecciones a ejecutar a los productos y procesos según lo establecido en el manual de calidad del departamento de calidad.
- Solicitar, seleccionar y revisar los equipos de medición a utilizarse durante las inspecciones a los procesos productivos, con el propósito de asegurar la efectividad de las actividades de inspección y calidad del producto.
- Verificar los planes de calidad por productos con el propósito de determinar el cumplimiento del mismo y realizar las adaptaciones de acuerdo al requerimiento específico de cada producto.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 18: Analista de Calidad

Objetivo Específico: Ejecutar y verificar que se lleven a cabo ensayos e inspecciones relativas al proceso de recepción de materia prima, proceso de fabricación del producto y proceso de inspección final del producto terminado; donde se vea afectada la calidad del producto cumpliendo con sus especificaciones, preparando y presentando un informe de resultados diarios al Supervisor de Calidad, con información actualizada sobre las condiciones de calidad de los productos, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Coordinar junto con el Supervisor de Calidad, las inspecciones y mediciones a ejecutarse en el proceso de fabricación del producto.
- Realizar ensayos y/o pruebas a los productos terminados que ejecuta la organización.
- Realizar las actividades que garanticen el control de la calidad en la organización, según los lineamientos de procedimientos e instrucciones documentadas.
- Cumplir con las normas y procedimientos del sistema de gestión de la calidad, relacionados con sus actividades y área de trabajo, a fin de brindar servicios de alta calidad para la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal en materia de seguridad y salud laboral.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargo 19: Supervisor de Mantenimiento

Objetivo Específico: Planificar y coordinar el mantenimiento mecánico preventivo y correctivo de las maquinarias, equipos y vehículo de la Empresa, con la finalidad de lograr en buen funcionamiento y su disponibilidad para la elaboración de productos, preparando y presentando un informe de resultados diarios al Gerente de Producción, con información actualizada sobre el mantenimiento de la planta de producción, así como el cumplimiento o situaciones normales o anormales relacionadas a las actividades propias del cargo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Realizar un mantenimiento preventivo y correctivos de equipos, maquinarias y vehículos.
- Ejecutar la supervisión del personal.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal en materia de seguridad y salud laboral.

Recursos necesarios: Material de oficina variado, equipo de computación portátil.

Cargos 20, 21, 22 y 23: Operadores de Mantenimiento

Objetivo Específico: Realizar actividades propias de cada una de las actividades que deben ser realizadas en apoyo al Supervisor de Mantenimiento, cumpliendo con las indicaciones de trabajo que establece el Supervisor de Mantenimiento.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Llevar a cabo la actividad específica encomendada por el Supervisor del Departamento, que consistirían en labores propias de mantenimiento de condiciones en las áreas mecánica, de soldadura, electricidad y aseo.

Recursos necesarios: Todos los insumos necesarios para poder garantizar el cumplimiento de sus actividades.

Fuente: Tornaboni (2023)

Cuadro No. 25: Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Gestión Humana

Departamento de Gestión Humana
<p>Cargo 1: Coordinador de Seguridad.</p> <p>Objetivo Específico: Velar por el cumplimiento de todas las normas relativas a la seguridad e higiene en el trabajo que realiza el equipo humano, de acuerdo al marco regulatorio vigente sobre la materia (LOPCYMAT), presentando informes semanales a la Gerencia de Gestión Humana, donde se reflejen los resultados obtenidos en la gestión. En el caso de situaciones irregulares, las mismas deben presentarse el mismo día que sucede, de forma detallada, y además también deben aparecer en los informes semanales antes mencionados.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none">● Evaluar que se cumpla debidamente los lineamientos establecidos en el manual de normas de seguridad e higiene del trabajo que existe dentro de la empresa.● Mantener constante comunicación con el comité de higiene y seguridad industrial de la empresa.● Informar a la Gerencia y los mandos medios cualquier situación relacionada al área de higiene y seguridad industrial de la empresa. <p>Recursos necesarios: Computadora, material de oficina variado, impresora.</p>

Cargo 2: Analista de Gestión Humana

Objetivo Específico: Ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección, contratación y formación del talento humano, con el propósito de contribuir con el ingreso del personal más adecuado para la empresa, presentando informes semanales a la Gerencia de Gestión Humana, donde se reflejen los resultados obtenidos en la gestión. En el caso de situaciones irregulares, las mismas deben presentarse el mismo día que sucede, de forma detallada, y además también deben aparecer en los informes semanales antes mencionados.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Realizar la búsqueda de personal calificado, preferiblemente con experiencia previa, para ampliar el Departamento de Ventas y Mercadeo de la empresa, así como también posibles pasantes, estudiantes de las últimas etapas de formación profesional, para hacer mayores las posibilidades de cubrir todas las vacantes.
- Elaborar nómina, gestionar a tiempo contratos determinados del personal.
- Mantener actualizado el archivo de personal activo de la organización, mantener archivo muerto, mantener formatos requeridos para procedimientos y políticas de la misma (solicitud de permiso, solicitud de préstamo, asistencia, entre otros).
- Recibir y clasificar solicitudes de empleo para cargos requeridos por la empresa.
- Verificar y analizar las referencias personales y constancia de trabajos anteriores de los aspirantes a cargos.
- Ejecutar el plan de inducción y adiestramiento para el personal, donde se incluya una explicación didáctica y completa, desde el primer momento, acerca de la misión, visión y valores que rigen a la empresa.
- Controlar el ausentismo laboral de todo el personal.
- Medir el cumplimiento del uso del uniforme correspondiente.
- Ejecutar el proceso de ingreso del personal.
- Gestionar el seguro colectivo de salud.
- Encargarse de pagos de INCES, BANAVIH e IVSS.
- Monitorear los vencimientos parafiscales y obligaciones contractuales.
- Gestionar consultas y reclamos de los trabajadores de la organización.
- Gestionar exámenes de preempleo, vacacional y post-empleo de los trabajadores.
- Elaborar el cronograma de disfrute de vacaciones colectivas.
- Apoyar el proceso de formación del personal, mediante la implementación de programas educativos integrales para obreros y empleados.
- Apoyar en la ejecución de los programas de incentivo laboral.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, sistema de gestión de recursos humanos, material variado de oficina.

Cargo 3: Oficial de Protección de la Planta

Objetivo Específico: Custodiar las instalaciones físicas, bienes y personal de la organización, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para

garantizar el resguardo y custodia de los mismos, enviando un reporte diario al Gerente de Recursos Humanos, de manera tal, que se complemente la información presentada por parte del Coordinador de Seguridad.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Presentar reportes de actividad diaria en los cuales se debe especificar las actividades que se realicen en planta, poniendo especial énfasis en señalar novedades atípicas que pudieran producirse.
- Efectuar recorridos continuos por las instalaciones de la organización.
- Controlar la entrada y salida vehicular, peatonal, de materiales y equipos.
- Verificar que los seriales de equipos, herramientas y mobiliario que salen de la organización, coinciden con la orden de salida respectiva.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, sistema de gestión de recursos humanos, material variado de oficina.

Fuente: Tornaboni (2023)

Cuadro No. 26: Objetivos Específicos o Individuales para el Departamento de Ventas y Mercadeo

Departamento de Mercadeo y Ventas
<p>Cargo 1: Coordinador General de Ventas</p> <p>Objetivo Específico: Supervisar el correcto desenvolvimiento de las actividades propias de los vendedores, presentando informes mensuales a la Gerencia de Mercadeo y Ventas, donde se reflejen los resultados obtenidos en la gestión por parte de los diferentes vendedores, asimismo, con los resultados obtenidos por medio del ejercicio de sus funciones.</p> <p>Funciones propias para cumplir el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none">● Asegurar que se establezca y se mantenga el debido contacto frecuente con los clientes y que se atiendan eficientemente sus solicitudes.● Revisar los clientes inactivos y enviar información tanto al Coordinador de Mercadeo como al vendedor de la región correspondiente, para que se proceda a concretar una visita.● Coordinar el equipo de ventas por medio de calendarios, plazos de tiempo y documentos importantes.● Planificar la ejecución de las estrategias de ventas.● Mantener la motivación en el equipo de ventas.● Analizar los resultados de las ventas.● Entrenar y capacitar debidamente al equipo de vendedores.

- Conservar registros de ventas de una forma organizada.
- Atender con prontitud las quejas y solicitudes de los clientes, respondiendo con la mejor disposición y ofreciendo asistencia posventa cuando sea necesario.
- Asegurarse de que el equipo humano es el más adecuado para realizar las labores propias de las ventas.
- Evaluar la percepción y satisfacción del cliente, utilizando un formulario con preguntas cortas como instrumento para recabar la información.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 2: Vendedor 1

Objetivo Específico: Gestionar, conjuntamente con el Coordinador General de Ventas, las actividades derivadas del proceso de ventas en la región Oriental, abarcando todo lo relacionado con la percepción y la satisfacción del cliente externo, presentando un informe mensual al Coordinador correspondiente, donde se demuestre el comportamiento de las ventas por cada una de las ciudades que maneja, así como la cantidad de cobranzas semanales, quejas y comentarios positivos recibidos.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Elaborar y actualizar la cartelera de clientes activos en su región.
- Revisar las metas mensuales de ventas para alinearlas a las estrategias de ventas.
- Realizar el seguimiento de cobranzas y facturación.
- Enviar ofertas y cotizaciones de los productos procesados.
- Actualizar la lista de precios y enviarlas a los clientes que tiene a su cargo.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas y tomar acciones correctivas, conjuntamente con la Coordinación, cuando existan desviaciones.
- Encargarse de que el proceso de despacho se complete correctamente en su totalidad.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 3: Vendedor 2

Objetivo Específico: Gestionar, conjuntamente con el Coordinador General de Ventas, las actividades derivadas del proceso de ventas en la región Central, abarcando todo lo relacionado con la percepción y la satisfacción del cliente externo, presentando un informe mensual al Coordinador correspondiente, donde se demuestre el comportamiento de las ventas por cada una de las ciudades que maneja, así como la cantidad de cobranzas semanales, quejas y comentarios positivos recibidos.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Elaborar y actualizar la cartelera de clientes activos en su región.
- Revisar las metas mensuales de ventas para alinearlas a las estrategias de ventas.

- Realizar el seguimiento de cobranzas y facturación.
- Enviar ofertas y cotizaciones de los productos procesados.
- Actualizar la lista de precios y enviarlas a los clientes que tiene a su cargo.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas y tomar acciones correctivas, conjuntamente con la Coordinación, cuando existan desviaciones.
- Encargarse de que el proceso de despacho se complete correctamente en su totalidad.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 4: Vendedor 3

Objetivo Específico: Gestionar, conjuntamente con el Coordinador General de Ventas, las actividades derivadas del proceso de ventas en la Capital, abarcando todo lo relacionado con la percepción y la satisfacción del cliente externo, presentando un informe mensual al Coordinador correspondiente, donde se demuestre el comportamiento de las ventas por cada una de las ciudades que maneja, así como la cantidad de cobranzas semanales, quejas y comentarios positivos recibidos.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Elaborar y actualizar la cartelera de clientes activos en su región.
- Revisar las metas mensuales de ventas para alinearlas a las estrategias de ventas.
- Realizar el seguimiento de cobranzas y facturación.
- Enviar ofertas y cotizaciones de los productos procesados.
- Actualizar la lista de precios y enviarlas a los clientes que tiene a su cargo.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas y tomar acciones correctivas, conjuntamente con la Coordinación, cuando existan desviaciones.
- Encargarse de que el proceso de despacho se complete correctamente en su totalidad.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 5: Vendedor 4

Objetivo Específico: Gestionar, conjuntamente con el Coordinador General de Ventas, las actividades derivadas del proceso de ventas en la región Occidental, abarcando todo lo relacionado con la percepción y la satisfacción del cliente externo, presentando un informe mensual al Coordinador correspondiente, donde se demuestre el comportamiento de las ventas por cada una de las ciudades que maneja, así como la cantidad de cobranzas semanales, quejas y comentarios positivos recibidos.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Elaborar y actualizar la cartelera de clientes activos en su región.
- Revisar las metas mensuales de ventas para alinearlas a las estrategias de ventas.
- Realizar el seguimiento de cobranzas y facturación.
- Enviar ofertas y cotizaciones de los productos procesados.
- Actualizar la lista de precios y enviarlas a los clientes que tiene a su cargo.

- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas y tomar acciones correctivas, conjuntamente con la Coordinación, cuando existan desviaciones.
- Encargarse de que el proceso de despacho se complete correctamente en su totalidad.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 6: Vendedor 5

Objetivo Específico: Gestionar, conjuntamente con el Coordinador General de Ventas, las actividades derivadas del proceso de ventas en la región de Los Llanos, abarcando todo lo relacionado con la percepción y la satisfacción del cliente externo, presentando un informe mensual al Coordinador correspondiente, donde se demuestre el comportamiento de las ventas por cada una de las ciudades que maneja, así como la cantidad de cobranzas semanales, quejas y comentarios positivos recibidos.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Elaborar y actualizar la cartelera de clientes activos en su región.
- Revisar las metas mensuales de ventas para alinearlas a las estrategias de ventas.
- Realizar el seguimiento de cobranzas y facturación.
- Enviar ofertas y cotizaciones de los productos procesados.
- Actualizar la lista de precios y enviarlas a los clientes que tiene a su cargo.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas y tomar acciones correctivas, conjuntamente con la Coordinación, cuando existan desviaciones.
- Encargarse de que el proceso de despacho se complete correctamente en su totalidad.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 7: Coordinador General de Mercadeo.

Objetivo Específico: Planificar y desarrollar plan de mercadeo, para lograr incrementar el valor de la marca, a través de un sólido posicionamiento en el mercado, con la finalidad de atender los requerimientos de nuestros clientes, asegurando las metas de negocios establecidas para un periodo garantizando la rentabilidad esperada por la organización, elaborando informes de manera mensual, para ser entregado al Gerente de Ventas y Mercadeo. En el mismo debe incluirse información referente a los resultados obtenidos por medio de las actividades propias para cumplir el objetivo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Cumplir con los lineamientos solicitados y/o establecidos por la Alta Gerencia en cuanto al plan de negocio y cumplir las expectativas de los resultados esperados en el área bajo su responsabilidad.
- Diseñar y supervisar el lanzamiento de campañas publicitarias y estrategias de fidelidad con el cliente.
- Presentar a la Gerencia de Ventas y Mercadeo información y resultados de los planes de mercadeo a ejecutar y asegurar el cumplimiento de dicho plan.

- Realizar estudios e investigaciones de mercado para captar a nuevos clientes y presentar información útil de la competencia.
- Verificar el cumplimiento de la meta de venta y tomar acciones correctivas cuando existan desviaciones.
- Evaluar la percepción del cliente utilizando la encuesta como instrumento para recabar la información.
- Elaborar el cronograma semanal de visita al cliente y su cumplimiento.
- Transmitir la información de la visita al cliente a la organización.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Cargo 8: Manejo de Redes Sociales

Objetivo Específico: Controlar y supervisar el manejo de las redes sociales de la empresa, asegurándose de que se cumpla el desarrollo de las estrategias propuestas por el Coordinador General de Mercadeo, reportando de manera mensual al Coordinador correspondiente, para que el mismo conozca información referente a los resultados obtenidos por medio de las actividades propias para cumplir el objetivo.

Funciones propias para cumplir el objetivo:

- Establecer el contacto adecuado con la empresa outsourcing encargada de realizar la publicidad, para contar con el contenido y el material requerido para las redes sociales en la menor cantidad de tiempo posible.
- Crear contenido de valor que ayude a que el público objetivo conozca el nombre de la empresa y sus productos.
- Resaltar la identidad tanto corporativa como visual de la marca dentro del contenido que genere.
- Manejar las métricas necesarias para medir que se están obteniendo resultados óptimos por medio del contenido que se genere.
- Mantenerse al día con las últimas tendencias en las redes y en cuanto a las preferencias de los usuarios.
- Elaborar calendario de contenidos a publicar con fechas y detalles específicos.
- Establecer contacto directo con los clientes, haciendo así mayores las posibilidades de fidelización con la marca.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, teléfono celular exclusivo para utilizar en la empresa, material de oficina variado.

Fuente: Tornaboni (2023)

Fase III: Determinación de mecanismos de control, a través de indicadores de gestión, para la evaluación de los procesos de la empresa en estudio.

Dentro de lo contemplado en la presente fase, y como complemento de los informes que cada cargo debe presentar a su Gerente correspondiente, a continuación, se procederá a determinar cuáles son los indicadores de gestión más apropiados para medir los resultados obtenidos, como consecuencia de la necesidad de cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente para cada Departamento de la empresa en estudio. Por medio de los mismos, tomando como principal fundamento la información previamente estipulada, se pretende describir una herramienta mediante la cual la Alta Gerencia pueda determinar, en conjunto con los Gerentes de cada Departamento, si el propósito principal del modelo gerencial seleccionado se está cumpliendo debidamente, para así poder actuar en consecuencia en caso de anomalías o inconvenientes. Por lo tanto, se muestran cuáles serán dichos indicadores y cómo se aplicarán los mismos.

Indicador de gestión 1: Cantidad de Cuentas cobradas en el mes

Tal y como se indicó en el objetivo establecido para el Departamento de Administración y Finanzas, se tiene que dentro del mismo se busca la aplicación de alternativas eficientes para conseguir que el mayor porcentaje de las cuentas por cobrar abiertas sean canceladas en el menor tiempo posible, para así poder contar con flujo de efectivo que permita el posterior cumplimiento de los compromisos financieros de la empresa. Para poder asegurar de una manera cierta que esto suceda, se propone, en primer lugar, implementar una política de descuento por pronto pago, de manera tal, que sean mayores las posibilidades de que los clientes que adquieran mercancía a crédito realicen sus pagos lo más pronto posible.

Acto seguido, para poder verificar la efectividad de dicha política, se propone la aplicación del presente indicador, denominado Cantidad de Cuentas cobradas en el mes, el cual consiste en comparar la cantidad de cuentas cobradas en el mes actual y la cantidad de cuentas por cobrar al inicio de dicho mes. Si se obtiene como resultado un porcentaje donde sea notorio el aumento significativo en relación a ambos conceptos, entonces esto representa que la política de descuento por pronto pago mencionada anteriormente funciona correctamente.

Para cumplir con este propósito, el indicador de gestión que se propone estaría formulado como se describe:

Figura No. 2: Cantidad de Cuentas cobradas en el mes

$$\frac{\text{Total de cuentas cobradas a fin de mes}}{\text{Total de cuentas por cobrar al inicio del mes}} \times 100$$

Fuente: Tornaboni (2023)

En donde:

- a.- Se demuestra, en el numerador, la totalidad de cuentas que fueron cobradas al final del mes a los diferentes clientes, según lo reflejado en las respectivas facturas.
- b.- Se demuestra, en el denominador, la totalidad de las cuentas que estaban pendientes por cobrar al inicio del mes, por parte de los diferentes clientes.
- c.- Se realiza la división entre ambos montos, y el mismo es multiplicado por 100 (cien).
- d.- Análisis del porcentaje: Si el resultado obtenido tras la aplicación de la fórmula es mayor o igual al 60%, eso quiere decir que la implementación de la política antes descrita está generando los resultados esperados, con lo que el flujo de efectivo tiene mayores probabilidades de ser suficientes para cumplir con los compromisos adquiridos. Cabe destacar que este porcentaje fue colocado tomando como base sugerencias realizadas por parte de la Alta Gerencia, la cual busca ser realista, tomando en cuenta las condiciones actuales del mercado en el país, el cual se caracteriza por verse afectado por un entorno social y económico complejo.

Indicador de gestión 2: Incremento de Clientes en el semestre

Estando directamente vinculado tanto al objetivo general del modelo gerencial como al objetivo de área establecido para el Departamento de Ventas y Mercadeo, el presente indicador tiene como propósito medir si el número de clientes con los que se cuentan en cada uno de los semestres que conforman al año satisfacen positivamente las expectativas, en relación al porcentaje esperado de nuevos clientes que se busca tener al final del año.

En este sentido, y partiendo de que el objetivo general se trata del aumento del 20% de la cartera de clientes en un año, se considera necesario aplicar este indicador para cada semestre del año en curso. Para ello, tomando en cuenta los reportes mensuales que el Coordinador de Ventas entregará al Gerente de Ventas y Mercadeo como parte de su objetivo específico, y también que para la consecución de esta meta es pertinente el aumento del 10% de los clientes en cada semestre del año, se considera oportuno aplicar el presente indicador de manera semestral.

Para cumplir con este propósito, el indicador de gestión que se propone estaría formulado como se describe:

Figura No. 3: Incremento de Clientes en el semestre

$$\frac{\text{Cantidad de clientes al final del semestre}}{\text{Cantidad de clientes esperada al final del semestre}} \times 100$$

Fuente: Tornaboni (2023)

a.- Se demuestra, en el numerador, la totalidad de clientes con los que la empresa cuenta al final del semestre, tomando en cuenta aquellos antiguos que han comprado con frecuencia y los que realizaron compras recurrentes por primera vez.

b.- Se demuestra, en el denominador, la totalidad de clientes con los que la empresa esperaba contar al final del semestre, tomando en cuenta aquellos antiguos que han comprado con frecuencia y los que realizaron compras recurrentes por primera vez.

c.- Se realiza la división entre ambos montos, y el mismo es multiplicado por 100 (cien).

d.- Análisis del porcentaje: Si el resultado obtenido tras la aplicación de la fórmula es mayor o igual al 50%, eso quiere decir que se está más cerca de lograr la consecución del objetivo establecido para el Departamento de Mercadeo y Ventas. Cabe destacar que este porcentaje fue colocado tomando como base sugerencias realizadas por parte de la Alta Gerencia, la cual busca ser realista, tomando en cuenta las condiciones actuales del mercado en el país, el cual se caracteriza por verse afectado por un entorno social y económico complejo.

Indicador de gestión 3: Rotación de Personal

Siendo un indicador de gestión vinculado directamente al Departamento de Gestión Humana, el mismo tiene como propósito establecer una comparación entre la cantidad de salidas en el año en el que se proyectaría la implementación del modelo gerencial con la cantidad de salidas en el año anterior a este. Es importante destacar que, fundamentalmente, este indicador sería aplicado en el Departamento de Mercadeo y Ventas, considerando que el principal objetivo sería la ampliación del equipo de ventas, con la finalidad de lograr atención personalizada para clientes nuevos y recurrentes, que estén ubicados en diferentes regiones del país. Sin embargo, el mismo también tiene el potencial para ser aplicado en otras áreas de la empresa; con ello, se obtendrían datos de la rotación en el personal de otros departamentos, y a través de estos sería posible evaluar si es necesario realizar cambios en los procesos de la empresa, o bien en alguna política que se esté implementando por la Alta Gerencia.

Figura No. 4: Rotación de Personal

$$\frac{\text{Total de salidas en el año actual}}{\text{Total de salidas en el año anterior}} \times 100$$

Fuente: Tornaboni (2023)

En donde:

- a.- Se demuestra, en el numerador, la totalidad de trabajadores que salieron de la empresa dentro del departamento a analizar para el año en estudio.
- b.- Se demuestra, en el denominador, la totalidad de trabajadores que salieron de la empresa dentro del departamento a analizar para el año anterior al año en estudio.
- c.- Se realiza la división entre ambas cantidades, y la misma es multiplicada por 100 (cien).
- d.- Análisis del porcentaje: Si el resultado obtenido tras la aplicación de la fórmula es mayor o igual al 50%, eso quiere decir que existe un índice alto de rotación de personal, lo cual conllevaría, como se explicó anteriormente, a una revisión de las variables que pudieran estar influyendo en

desempeño de las actividades en la empresa. Cabe destacar que este porcentaje fue colocado tomando como base, de igual manera, las sugerencias realizadas por parte de la Alta Gerencia.

Indicador de gestión 4: Rendimiento de la Producción

Para cumplir con las responsabilidades propias de la totalidad del proceso de producción y su posterior logística, es importante conocer si actualmente la maquinaria con la que se cuenta en la empresa tiene la capacidad suficiente para cubrir las necesidades propuestas, y mediante este dato, poder estar en capacidad de conocer, posteriormente, la eficiencia en la consecución de las actividades referentes a los procesos de manufactura y posterior logística de la producción.

Por tal motivo, y tomando como referencia lo propuesto por el portal web de la empresa Insight Software, desarrolladora de soluciones para medir la adecuada gestión de una empresa, y por supuesto, adaptando dicha información al caso de estudio con el que se cuenta, con el presente indicador se pretende examinar la capacidad de producción en la empresa, queriendo significar con ello, que se busca saber cuánto se puede producir durante un plazo de tiempo en particular. A su vez, es importante destacar que se piensa aplicar el indicador de manera individual en el caso de ambas líneas de producción que se tienen en la empresa, es decir, aquella relacionada a la manufactura de productos metalmecánicos, y aquella relacionada a la manufactura de productos plásticos, a fin de conocer de una forma integral el nivel de rendimiento en la totalidad de la producción que se lleva adelante. Esto sirve como base para establecer lo siguiente:

Figura No. 5: Rendimiento de la Producción

$$Rendimiento = \frac{\text{Total en cantidad de unidades producidas}}{\text{Tiempo (en días)}}$$

Fuente: Tornaboni (2023)

En donde:

a.- Total en cantidad de unidades producidas: Cantidad de productos que se logró fabricar con las máquinas y recursos con los que se cuenta actualmente en la empresa.

b.- Tiempo: Indica la cantidad de días empleados para lograr la cantidad de unidades producidas, indicadas anteriormente, en base a las características propias de la empresa.

c.- Análisis del porcentaje: Si el resultado obtenido tras la aplicación de la fórmula es mayor o igual al 50%, eso quiere decir que existe un índice alto de rendimiento, lo cual demuestra que se están obteniendo resultados favorables en cuanto a los días empleados y la cantidad de productos obtenidos. Cabe destacar que este porcentaje fue colocado tomando como base, de igual manera, las sugerencias realizadas por parte de la Alta Gerencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con la información obtenida como resultado de la elaboración del presente trabajo de investigación, es evidente cómo la misma puede ser enfocada a manera de asignación de respuestas pertinentes, en función de cada uno de los objetivos específicos planteados, lo cual sirve, a su vez, como fundamento para conocer lo que se logró, haciendo énfasis este punto, como ideas concluyentes.

En tal sentido, el primer logro obtenido con los resultados de la presente investigación se encuentra orientado hacia diagnosticar el estado actual del modelo gerencial que se lleva a cabo dentro de Industria Plástica Metalmecánica C.A, a través de la implementación de instrumentos de recolección de datos. En relación a este punto, se puede puntualizar lo siguiente:

1. Se observó que en la empresa Industria Plástica Metalmecánica C.A existe una organización elaborada en base a los requerimientos de los clientes y las actividades propias de cada departamento.
2. Se evidenció que la empresa antes mencionada requiere optimizar la asignación de funciones para los cargos, así como también del establecimiento detallado de un proceso de planificación, necesidad de delegación en los mandos medios dentro del proceso de toma de decisiones, y la formalización de mecanismos de control.
3. Tomando como fundamento la amplia trayectoria de la empresa y los buenos resultados que se han obtenido con su gestión hasta los momentos, se consideró que la Alta Gerencia de la misma cuenta con la capacidad de corregir aquellas debilidades que sean necesarias, para poder potenciar aún más los resultados que se obtengan a futuro.
4. Se constató que la empresa no cuenta con un modelo gerencial específico claramente establecido, por lo cual se considera que una propuesta del mismo, usando como base una tendencia gerencial ya existente, es beneficioso para optimizar la gestión empresarial actual.
5. Se observó que la Alta Gerencia de Industria Plástica Metalmecánica C.A se encuentra en disposición para realizar los cambios que sean necesarios, en pro de mantener la innovación y

mejorar los procesos que se llevan a cabo, lo cual facilita la aceptación, por su parte, de una propuesta donde se incluyan alternativas o soluciones adaptadas a su realidad, que permitan la mejora de los aspectos que sean pertinentes.

Seguidamente, se procedió a estipular información obtenida en función del segundo objetivo específico, es decir, identificar las fortalezas y debilidades de Industria Plástica Metalmeccánica C.A para la optimización de la gestión empresarial, mediante una matriz FODA. En referencia a ello, se concluye lo siguiente:

1. Dentro del conjunto de fortalezas de la empresa, además de las ventajas señaladas anteriormente, se observó la presencia de un talento humano dispuesto a mejorar constantemente, normativas establecidas por la Gerencia, comunicación constante entre la Gerencia y los subordinados, adaptabilidad ante los cambios del entorno, posicionamiento de la empresa, y larga trayectoria y años de experiencia.
2. Se evidenció que la empresa cuenta con múltiples oportunidades, al estar localizada en una zona favorable, así como también considerando la existencia de posibilidades para atender clientes nuevos, presencia de múltiples eventos para darse a conocer, de herramientas que pudieran contribuir a su innovación, y el conocimiento, frente a otras empresas similares, de los sectores en el que opera la empresa.
3. Se reiteró la presencia de ciertos aspectos considerados como debilidades internas de la empresa, los cuales pueden ser corregidos mediante soluciones pertinentes.
4. Se observaron situaciones en el entorno que pudieran afectar el desempeño de la empresa, siendo las más relevantes los cierres técnicos de empresas consideradas como clientes principales, y el contexto social del país, lo cual implica fuga de talentos.
5. Se determinaron ciertas estrategias por medio del cruce entre los aspectos más resaltantes dentro de la matriz FODA realizada, a partir de las cuales se obtuvo un punto de partida para la elaboración de una propuesta de mejora para la empresa en estudio.

Por último, se expone el objetivo final determinado, con el cual se buscaba establecer un modelo gerencial, basado en una tendencia gerencial innovadora, para la optimización de la gestión empresarial en Industria Plástica Metalmeccánica C.A. Por lo tanto, se concluyó que:

1. La tendencia gerencial denominada Gerencia por Objetivos es la más apropiada para establecer un modelo gerencial dentro de Industria Plástica Metalmeccánica C.A, puesto que la misma propone la aplicación de ciertos elementos, lo cual se adecúa con facilidad a las necesidades actuales de la empresa en estudio, ofreciendo así una mejora significativa y que se adapta integralmente a los aspectos que la empresa necesita mejorar y potenciar.
2. Se definió un proceso de planificación estratégica, para ser tomado como punto de partida para establecer la tendencia gerencial antes nombrada, y con la cual se presentaron soluciones referentes al método de planificación de la empresa, la asignación de responsabilidades para la Alta Gerencia y los mandos medios donde se incluye la toma de decisiones en conjunto, la definición de una prioridad estratégica, y mejoras en la misión, visión y valores de la empresa.
3. Tomando como referencia una de las fortalezas de la empresa, se procedió a determinar el objetivo general a seguir, así como también la reestructuración en uno de los Departamentos de la empresa y la fusión de 2 (dos) cargos de gerencia en uno sólo, lo cual permitió una mejora en la estructura organizacional actual y en cuanto a la asignación más precisa de responsabilidades para cada departamento y su Gerente correspondiente.
4. A partir del objetivo general y de los objetivos operativos, se establecieron los objetivos específicos para cada uno de los cargos, con lo cual se determinó oportunamente las responsabilidades de cada puesto de trabajo, en función de cumplir con las metas planteadas.
5. Como última etapa de este proceso, y siendo un elemento nuevo que se incorpora por primera vez a la empresa, se fijaron ciertos indicadores de gestión como principales mecanismos para determinar si se están logrando los objetivos propuestos, y con ello, se logra también tener una idea del estado de los procesos que conllevan hacia su consecución.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar un Manual de Procedimientos, en donde se sinteticen los procesos que se manejan en la empresa, para un mejor cumplimiento de los mismos.
2. Realizar un Programa de Formación Integral para los empleados, de manera tal, que los mismos sigan mejorando profesional y personalmente, y se aumenten las posibilidades de mantener un adecuado desempeño en sus actividades.
3. Fortalecer las acciones vinculadas al área del Mercadeo y la Publicidad, para mantener y maximizar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

4. En caso de que el modelo gerencial propuesto sea implementado a futuro, se sugiere la contratación de servicios de auditoría administrativa, con el fin de asegurar el mantenimiento y la actualización constante del mismo, en base a las nuevas necesidades que vayan surgiendo con el paso del tiempo.

REFERENCIAS

- Abdon, María. Arato, Florencia. (2015). **Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso ALEX S.R.L.** Tesis de pregrado: Universidad de la Defensa Nacional, Instituto Universitario Aeronáutico. Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez, Teresita. Ramírez, Fanny. Rivera, Alix. Rojas, Luis. **La comunicación como herramienta de gestión organizacional.** Negotium [en línea] 2005 noviembre [fecha de acceso 01 de octubre de 2023]; 1 (2); pp. 32-48. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Amezcuca, Eva. Pérez, Verónica. Quiroz de la Cruz, Eréndira. **El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano.** Ciencia Administrativa [en línea] 2019 julio 12 [fecha de acceso 23 de septiembre de 2023]; 1; pp. 33-37. Disponible en: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Arbeláez, John. Serna, Humberto. Díaz, Alejandro. (2014). **Modelos Gerenciales.** Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
- Arias, Fidias. (2012). **El Proyecto de Investigación.** 6ta edición. Caracas: Epísteme.
- Arismendi, Dayana. Peraza, Daniela. (2013). **Propuesta de implementación de un sistema de Gerencia por Objetivos que permita mejorar la planificación, eficacia y productividad del departamento de asuntos regulatorios de AGP Pharma, S.A.** Tesis de Especialización: Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Begazo, José. **La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana.** Gestión en el Tercer Milenio [en línea] 2014 diciembre 29 [fecha de acceso 24 de septiembre de

- 2023]; 17 (34); pp. 21- 27. Disponible en: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11690>
- Blanco, Ernesto. (2017). **Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto**. [Sitio en internet]. Disponible en: <http://www.debatesiesa.com/como-sobrevive-una-empresa-en-un-entorno-cronicamente-incierto/> Consultado: 27 de abril 2023.
- Blas, Lenin. (2020). **Implementación de una estrategia de gestión administrativa en la creación de una microempresa comercializadora de talavera artesanal en México**. Tesis de maestría: Universidad Nacional Autónoma de México. Estado de México.
- Bojórquez, Martha. Pérez, Antonio. **La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial**. El Buzón de Pacioli [en línea] 2013 abril-junio [fecha de acceso 27 de mayo de 2023]; XII (81); p. 4-19. Disponible en: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bracho, Ana. **Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica**. Compendium [en línea] 2005 julio 14 [fecha de acceso 26 de abril de 2023]; 8 (14); pp. 5-19. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001402>
- Briones, Thalía. Carvajal, Damián. Sumba, Ruth. **Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial**. Polo del Conocimiento [en línea] 2021 marzo 20 [fecha de acceso 24 de septiembre de 2023]; 6 (3); pp. 2026-2044. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926897>
- Cámara de Comercio de España. (S/F). **El proceso de innovación**. [Sitio en internet]. Disponible en: <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/proceso#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%2C%20como%20proceso%20por,d e%20innovaci%C3%B3n%20de%20la%20empresa>. Consultado: 28 de septiembre de 2023.
- Cano, Milagros. Hernández, Carlos. **La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones**. Repositorio UDG

- Virtual [en línea] 2017 noviembre 21 [fecha de acceso 24 de septiembre de 2023]; pp. 31-42. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3577>
- Castellanos, Samuel. (2022). **Estrategias administrativas para la optimización de la gestión del proceso administrativo de la empresa Linocar Center C.A.** Tesis de pregrado: Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.
- Cejas, Magda. Chirinos, Nilda. (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico.** Primera reimpresión de la 1era edición. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Chávez, Noé. **La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.** Pensamiento y gestión [en línea] 2012 julio-diciembre [fecha de acceso 24 de septiembre de 2023]; 33; pp. 140-161. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Chiavenato, Idalberto. (2012). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 8va edición. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Cilla, Ana. **El modelo EFQM de Excelencia.** Anuario jurídico y económico escurialense [en línea] 2004 [fecha de acceso 22 de septiembre de 2023]; 37; pp. 581-605. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=892146>
- Código de Comercio. (1955). Gaceta Oficial N° 475.
- Conexión ESAN. (2019). **¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna?** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna> Consultado: 25 de marzo 2023.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela: Editorial Distribuidora ML.
- Currás, Rafael. **Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación.** Teoría y Praxis [en línea] 2010 [fecha de acceso 01 de octubre de 2023]; 7; pp. 65-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>

- Delgado, Guadalupe. Hernández, Diana. May, Sharon. **Indicadores administrativos usados para medir la efectividad de un sistema de información administrativo.** 593 Digital Publisher CEIT [en línea] 2021 diciembre 20 [fecha de acceso 05 de octubre de 2023]; 6(6-1); pp. 194-206. Disponible en: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/859
- Díaz, Manuel. (2021). **El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión de administración deportiva en la UNMSM, 2017- 2019.** Tesis de maestría: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Drucker, Peter. (1988). **La Gerencia de Empresas.** 2da edición. Barcelona: Edhasa.
- Duque, Hooverly. (2020). **Plan gerencial basado en el liderazgo transformacional que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en el C.E.I Aguasay.** Tesis de maestría: Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.
- García, Octavio. **La administración por objetivos.** Cuadernos De Administración [en línea] 1983 diciembre [fecha de acceso 20 de septiembre de 2023]; 6 (8); pp. 45-60. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603>
- Grupo ESG Innova. (2015). **Calidad Total: definición y modelos.** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://www.isotools.us/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>. Consultado: 20 de septiembre de 2023
- Guzmán, Camila. Macarulla, Paula. Szufliita, Magdalena. **Empowerment y satisfacción laboral.** Reidocrea [en línea] 2015 mayo 17 [fecha de acceso 23 de septiembre de 2023]; 4; pp. 66-73. Disponible en: https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36048/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Henríquez, Lorena. Henríquez, Valeria. **Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura.** Espacios [en línea]

2019 septiembre 02 [fecha de acceso 22 de septiembre de 2023]; 40 (29); pp. 22.
Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n29/a19v40n29p22.pdf>

Hernández, Josué. (2004). **Planeación por escenarios en John Deere Planta Implementos para elevar la competitividad**. Tesis de maestría: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, México.

Hernández, Manuel. Meléndez, Evelyn. (2019). **Estrategias gerenciales para la optimización de los procesos administrativos del Grupo Zoom**. Tesis de pregrado: Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, María. (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ta Edición. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Insight Software. (2023). **Ejemplos de los 30 mejores KPI y métricas de producción para la creación de informes en 2021**. [Sitio en internet]. Disponible en: <https://insightsoftware.com/es/blog/30-manufacturing-kpis-and-metric-examples/>.
Consulta: 12 de octubre de 2023.

Julio, Patricia. **Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas**. Enfoques [en línea] 2020 octubre 01 [fecha de acceso 24 de septiembre de 2023]; 16 (4); pp. 272- 283. Disponible en: <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/791>

KPMG Venezuela. (2022). **La empresa venezolana en 2022**. [Sitio en internet]. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2022/05/La-empresa-venezolana-en-2022.pdf> Consultado: 27 de abril 2023.

Landazury, Luis. Jaafar, Hussein. Cristofani, María. Canales, Roxana. **Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento**. Espacios [en línea] 2018 [fecha de acceso 27 de mayo de 2023] 39 (13); pp. 20. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>

- Lara, Danilo. Rodríguez, Pedro. Del Canto, Ero. **La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano.** Sapienza Organizacional [en línea] 2016 abril 20 [fecha de acceso 25 de marzo de 2023]; 3 (6); pp. 65-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial N° 6.076.
- López, Ricardo. **La calidad total en la empresa moderna.** Perspectivas [en línea] 2005 [fecha de acceso 08 de septiembre de 2023] 8 (2); PP. 67-81. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Lora, Harold. Castilla, Sandra. Góez, María. **La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.** Saber, Ciencia y Libertad [en línea] 2020 mayo 02 [fecha de acceso 24 de septiembre de 2023]; 15 (1); pp. 83-94. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291/5734>
- Martínez, Luis. Farfán, Elio. Osto, Richard. **Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos.** Actualidad Contable Faces [en línea] 2022 [fecha de acceso 15 de septiembre de 2023] 25 (45); pp. 93-104. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/257/25773955006/html/>
- Martínez, Marlenis. Vivas, Amely. (2022). **Guía de Modalidad de Proyecto Factible: etapas, propuesta, ejecución y evaluación.** Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes.
- Méndez, María. Solórzano, Manuel. (2020). **Las Tendencias Gerenciales.** [Sitio en internet]. Disponible en: <http://acrip.co/contenidos-acrip/newsletter/2020/diciembre/newsletter-diciembre-09/las-modas-gerenciales.pdf> Consultado: 29 de marzo de 2023.
- Molina, Neida. **Liderazgo Situacional y su Influencia en la Gerencia del Docente de Aula en la Carrera de Administración Industrial.** Scientific [en línea] 2017 febrero 06 [fecha de acceso 27 de mayo de 2023]; 2 (3); pp. 289-309. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/5636/563660228017/html/#redalyc_563660228017_ref1

Montes de Oca, Julio. (2023). **Propuesta de proceso administrativo aplicado a la mercadotecnia en redes sociales para desarrollar la construcción de marca e impulsar la participación en el mercado de una organización.** Tesis de pregrado: Universidad Nacional Autónoma de México. Estado de México.

Moreno, José. (1999). **Capacitación y adiestramiento de personal del departamento de sistemas de FIME.** Tesis de maestría: Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México.

Narváez, Oscar. Villegas, Lilia. (2014). **Introducción a la investigación: guía interactiva.** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html> Consultado: 31 de mayo 2023.

Peiró, Rosario. (2019). **Innovación.** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>. Consultado: 28 de septiembre de 2023.

Pérez, María. **La importancia del organigrama en la empresa.** Publicaciones didácticas [en línea] 2016 marzo 25 [fecha de acceso 29 de septiembre de 2023]; 69; pp. 482- 484. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/235859997.pdf>

Piguave, Miryam. Vegas, Hilarión. **Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo.** YACHASUN [en línea] 2021 enero 29 fecha de acceso 23 de septiembre de 2023]; 5 (8); pp. 21-38. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/html/>

Quiroa, Myriam. (2020). **Administración.** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html> Consultado: 28 de mayo 2023.

Quiroa, Myriam. (2020). **Globalización.** [Sitio en internet]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html> Consultado: 24 de abril 2023.

Robbins, Stephen. Coulter, Mary. (2010). **Administración**. 10ma edición. México: Pearson Educación.

Rock Content. (2017). **Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas**. [Sitio en internet]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/#:~:text=El%20benchmarking%20interno%20consiste%20en,pueden%20aprender%20unas%20de%20otras>. Consulta: 24 de septiembre de 2023.

Rodríguez, Luisana. (2019). **Estrategias gerenciales para aumentar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal**. Tesis de Especialización: Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.

Rubio, Mari Luz. (2017). **Recurso de Aprendizaje eje 1: Planeación Estratégica**. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia.

Suárez-Vélez, Henry. (2017). **Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral**. FIPCAEC [en línea] 2017 abril 15 [fecha de acceso 23 de septiembre de 2023]; 3 (2); pp. 64-81. Disponible en: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/26>

Tamayo y Tamayo, Mario. (2003). **El proceso de la investigación científica**. 4ta edición. Ciudad de México: Limusa Noriega.

Teneche, Walter. Fernández, Mario. (2016). **Diseño de un modelo gerencial para la empresa Andry de la ciudad de Dosquebradas del departamento de Risaralda**. Tesis de pregrado: Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

Valencia, Rina. Duche, Aleixandre. **Innovación de la gestión y éxito competitivo en medianas y grandes empresas del sector manufacturero peruano**. Universidad y Sociedad [en línea] 2019 julio [fecha de acceso 28 de septiembre de 2023]; 11 (4); pp. 141-153. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1283/1315>

Vergara, Juan. Fontalvo, Tomás. Maza, Francisco. **La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas**. Prospectiva [en línea] 2010 octubre 01 [fecha de

acceso 23 de septiembre de 2023]; 8 (2); pp. 21-29. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634575>

Vivanco, María. **Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.** Universidad y Sociedad [en línea] 2017 agosto [fecha de acceso 28 de septiembre de 2023]; 9 (3); pp. 247-252. Disponible en:
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/637/755>

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título de la Investigación:

MODELO GERENCIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE INDUSTRIA PLÁSTICA METALMECÁNICA C.A

Objetivo del Instrumento:

Recolectar información referente al estado actual del modelo gerencial que se aplica dentro de la empresa Industria Plástica Metalmecánica C.A

Instrucciones:

Lea con detenimiento cada una de las preguntas expuestas, y marque con una X la opción de que considere adecuada.

1.- ¿Considera que el organigrama actual se corresponde con las actividades que se realizan en la empresa?

Si ___ No___

2.- ¿Existe actualmente algún método en específico para organizar las actividades de la empresa?

Si ___ No___

3.- ¿Considera que, al realizar la planificación general de la empresa, se toman en cuenta los factores o elementos pertinentes?

Si ___ No___

4.- ¿Considera usted que están debidamente establecidos y documentados los procedimientos que deben seguirse para cumplir con las diferentes labores dentro de la empresa?

Si ___ No___

5.- ¿Considera que ha apostado por la innovación en los diferentes procedimientos que se llevan a cabo dentro de la compañía?

Si ___ No___

6.- ¿Considera pertinente realizar modificaciones en cuanto al método y/o las estrategias que se emplean actualmente para tomar decisiones dentro de la empresa?

Si ___ No___

7.- De acuerdo a su experiencia, ¿considera que es necesario que dentro de IPM C.A se realicen cambios para que la empresa alcance los mayores estándares de eficiencia, y con ello se consigan mejores resultados a futuro?

Si ___ No___

8.- ¿Existen actualmente mecanismos mediante los cuales se ejerza el control dentro de la empresa?

Si ___ No___

9.- ¿Considera usted que la empresa le brinda al equipo de trabajo el apoyo necesario para que sea posible su crecimiento profesional?

Si ___ No___

10.- ¿Conoce usted los modelos gerenciales?

Si ___ No___

11.- ¿Considera que sería pertinente realizar cambios en el modelo gerencial actual?

Si ___ No___

ANEXO B

HERRAMIENTAS QUE FORMAN PARTE DE LA PROPUESTA

1.- Material físico a entregar a los empleados nuevos en su proceso de inducción



¡BIENVENIDO A NUESTRA GRAN FAMILIA!

I.P.M.
COMPAÑÍA ANONIMA

IPM
FABRILELAS
EXPERIENCIA AL SERVIDOR

CONOZCA EL CAMINO A SEGUIR CON SUS ACTIVIDADES A PARTIR DE HOY

¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?

Somos pioneros en la fabricación y comercialización de los mejores productos en los ramos plástico y metalmecánico, siempre enfocados en la óptima satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, siguiendo los más altos estándares de calidad y en búsqueda constante de una innovación integral.

¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN?

Ser reconocidos como una referencia a seguir en la industria, a nivel nacional e internacional, por medio de la innovación y vanguardia en técnicas y procesos múltiples, relacionados a la fabricación de productos de los sectores plástico y metalmecánico, aportando a su vez desarrollo para el país.

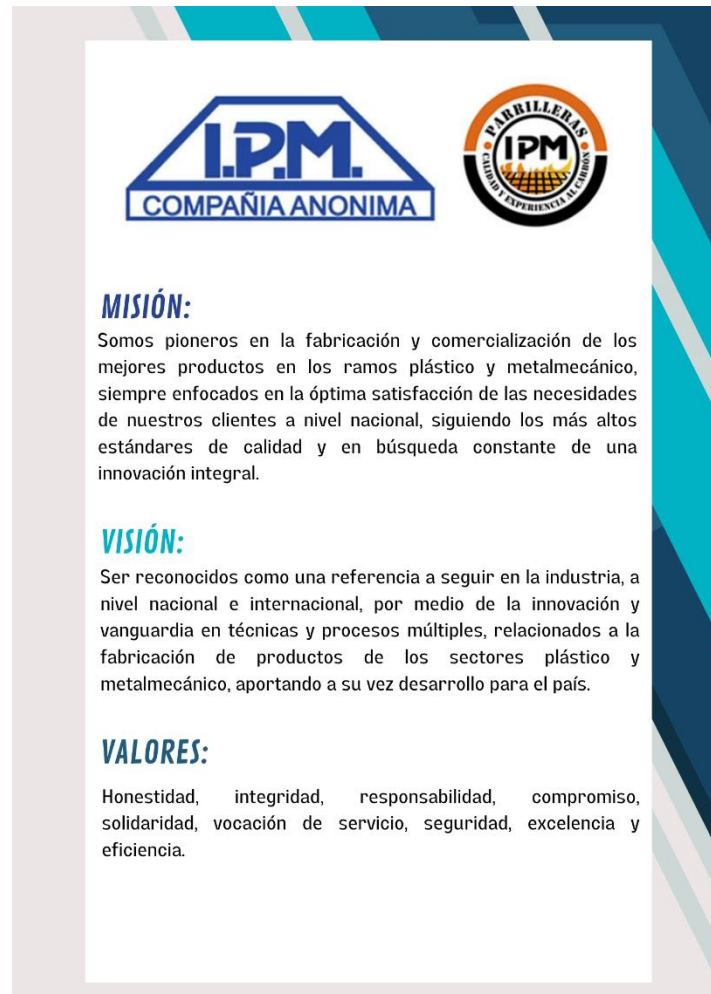
¿QUÉ VALORES NOS RIGEN?

Honestidad, integridad, responsabilidad, compromiso, solidaridad, vocación de servicio, seguridad, excelencia y eficiencia.

ANTE CUALQUIER INQUIETUD, NO DUDE EN CONTACTAR AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.

Fuente: Tornaboni (2023)

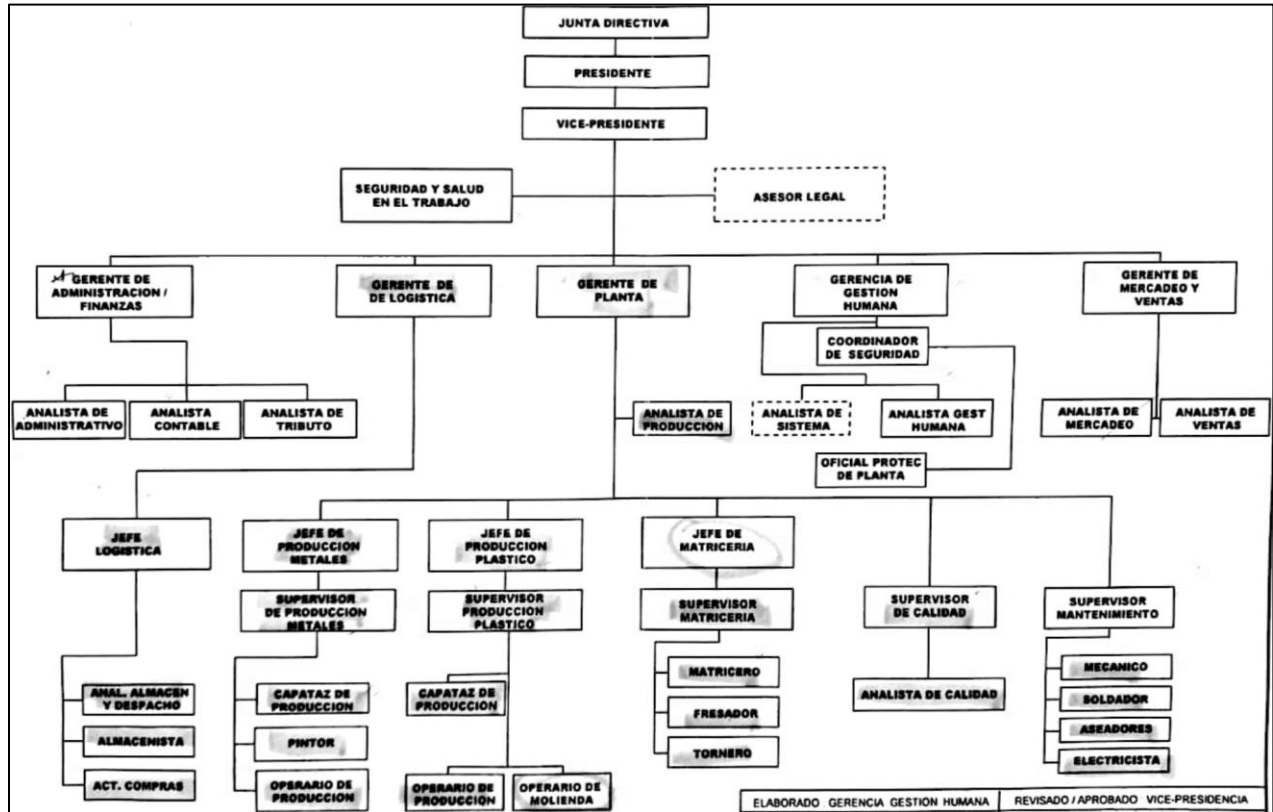
2.- Letrero para colocar en las instalaciones de la empresa con la misión, visión y valores



Fuente: Tornaboni (2023)

ANEXO C

ORGANIGRAMA ACTUAL DE INDUSTRIA PLÁSTICA METALMECÁNICA C.A



Fuente: Industria Plástica Metalmecánica C.A