

ANEXO X-2



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: Sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C.A. Realizado por el (la) Br. Sarah Valentina Martínez Puma

C.I. N° 28.379.503 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 pts

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Graziel Couto

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre:
C.I.: 11807313

J. S.

Jurado
Nombre: Wilfredo Vargas
C.I.: 5.070.455

Angie Tamara

Jurado
Nombre: Angie Tamara
C.I.: 14515650

Fecha: 09,04 2024



ANEXO X-2



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: Sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C.A. Realizado por el (la) Br. Andrea Carolina Silva Caruso

C.I. N° 25.687.680 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: Veinte 20 pts

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)

Nombre:
C.I.: 11807313

Jurado
Nombre: Wilfredo Vargas
C.I.: 5.050.455



Jurado
Nombre: Argie Jimenez
C.I.: 14515650

Fecha: 09/04/2024



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION
Y DE RESULTADOS PARA LA MEDICION
DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROJECT TRADING C.A.**

Autores:

Martínez Puma, Sarah Valentina

Silva Caruso, Andrea Carolina

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION Y DE RESULTADOS PARA LA
MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROJECT TRADING C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Martínez Puma, Sarah Valentina

C.I: 28.379.503

Silva Caruso, Andrea Carolina

C.I: 25.687.680

Tutor (a):

Lcda. Pantoja Ysabel

San Diego, abril de 2024

ANEXO N



**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, YSABEL PANTOJA, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadano(a) ANDREA CAROLINA SILVA CARUSO y SARAH VALENTINA MARTÍNEZ PUMA, portador(es) de la cédula de identidad N° 25.687.680 y N° 28.379.503, titulado “SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION Y DE RESULTADOS PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROJECT TRADING C.A.” presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO 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 5 días del mes de abril del año dos mil veinticuatro.

Lcda. Ysabel Pantoja
C.I: 11.807.313

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a quienes han sido mi faro en este viaje académico:

- A mis padres: Su amor, sacrificio y confianza en mí son la razón por la que hoy puedo decir que soy graduada en Administración de Empresas.

- A mi pareja: Por ser mi compañero de vida y mi mayor apoyo. Tu paciencia y comprensión fueron esenciales durante este proceso.

- A mi hermana: Por su complicidad, ánimo y alegría. Siempre estuvo acompañándome a lo lejos, celebrando cada pequeño avance.

- A mi abuela: Su sabiduría y amor incondicional me inspiraron a seguir adelante. Esta tesis es también un homenaje a su legado.

Andrea Carolina Silva Caruso

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa en la realización de esta tesis. Sus apoyos, consejos y palabras de aliento fueron fundamentales para culminar con éxito este importante proyecto académico.

A mis padres: Su amor incondicional y apoyo constante han sido mi brújula durante este viaje. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la pasión por el conocimiento.

A mi novio: Mi compañero de vida, mi confidente y mi mayor apoyo. Gracias por tu paciencia, comprensión y por estar siempre a mi lado, celebrando mis logros y animándome en los momentos difíciles.

A mi hermana: Tu cariño, aliento y apoyo incondicional me han acompañado en cada paso del camino. Gracias por ser parte fundamental de mi vida y por brindar tu apoyo en los momentos más desafiantes.

A mis profesores y mentores: Su invaluable conocimiento, sabiduría y guía me han inspirado a ser un mejor estudiante y profesional. Gracias por compartir su pasión por la enseñanza y por abrirme las puertas al mundo del aprendizaje.

A todos aquellos que han contribuido a mi formación personal y profesional:
Mi más sincero agradecimiento. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Andrea Carolina Silva Caruso

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis nonnos, quienes siempre soñé que presenciarían este día. Aunque hoy me cuidan y me llenan de fuerza desde el cielo, quiero que sepan que esto es para ustedes. ¡Los amo!

Sarah Valentina Martínez Puma

AGRADECIMIENTO

Ya llegando al final de un largo camino, lleno de obstáculos, pero siempre acompañado, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi mamá y mi papá. Gracias por enseñarme a persistir, esforzarme y comprometerme, por enseñarme a disfrutar de la vida y a soñar en grande.

También quiero agradecer a mi madrina Adriana y a mi abuelo Carlos por creer en mí, por apostar siempre por mí y por permitirme cumplir este sueño.

Y por último, pero no menos importante, a mi hermano Emiliano. Gracias, enano, por ser mi mayor apoyo emocional. Eres paz y luz en mi vida.

Sarah Valentina Martínez Puma

ÍNDICE GENERAL

| | CONTENIDO | p.p. |
|---|------------------|-------------|
| LISTA DE CUADROS | | xii |
| LISTA DE GRÁFICOS | | xiii |
| RESUMEN | | xiv |
| INTRODUCCIÓN | | 1 |
| CAPÍTULO | | |
| I. EL PROBLEMA | | |
| Planteamiento de Problema | | 3 |
| Objetivos de la Investigación | | 8 |
| Objetivo General | | 8 |
| Objetivos Específicos | | 8 |
| Justificación de la Investigación | | 9 |
| Delimitación | | 10 |
| II. MARCO TEÓRICO | | |
| Antecedentes de la Investigación | | 11 |
| Bases Teóricas | | 15 |
| Control de Gestión | | 16 |
| Sistema de Indicadores | | 18 |
| Medición del Desempeño Laboral | | 19 |
| Planificación Estratégica | | 21 |
| Motivación | | 23 |
| Comportamiento Organizacional | | 25 |
| Liderazgo | | 27 |
| Bases Legales | | 28 |
| Definición de Términos | | 31 |
| Operacionalización de Variables | | 33 |
| III. MARCO METODOLÓGICO | | |
| Tipo de Investigación | | 34 |
| Fases del Diagnóstico | | 35 |
| Población y Muestra | | 35 |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos | | 36 |
| Validez del Instrumento | | 36 |
| Confiabilidad de la Investigación | | 37 |
| Procedimiento para la Recolección de Datos | | 39 |
| Técnica de Análisis de los Datos | | 39 |

IV. ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO

| | |
|----------------------------------|----|
| Interpretación de los Resultados | 41 |
| Análisis de Resultados | 52 |

V. LA PROPUESTA

| | |
|--|----|
| Presentación de la Propuesta | 54 |
| Justificación de la Propuesta | 55 |
| Propuesta de Sistema de Indicadores de Gestión | 56 |
| I Parte: Conceptualización de los procesos | 56 |
| II Parte. Identificación de variables por etapas. | 58 |
| III Parte. Diseño de indicadores de gestión y resultados | 59 |
| Beneficios de los Indicadores de Gestión | 61 |
| Conclusiones | 62 |
| Recomendaciones | 63 |

REFERENCIAS

ANEXOS

| | |
|---|----|
| A. Cuestionario al Personal de la Empresa | 68 |
| B. Validez del Instrumento | 69 |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro | Descripción | pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Cuadro de Variables e Indicadores de la investigación | 33 |
| 2 | Población del estudio. | 36 |
| 3 | Puntuación Promedio Emitida por los Expertos | 37 |
| 4 | Rango y Magnitud de Confiabilidad | 39 |
| 5 | Pregunta 1 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 42 |
| 6 | Pregunta 2 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 43 |
| 7 | Pregunta 3 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 44 |
| 8 | Pregunta 4 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 45 |
| 9 | Pregunta 5 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 46 |
| 10 | Pregunta 6 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 47 |
| 11 | Pregunta 7 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 48 |
| 12 | Pregunta 8 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 49 |
| 13 | Pregunta 9 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 50 |
| 14 | Pregunta 10 - Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa. | 51 |
| 15 | Tabla de Costos | 58 |
| 16 | Listado clientes principales. | 59 |

LISTA DE GRÁFICOS

| Gráfico | Descripción | pp. |
|----------------|------------------------------------|------------|
| 1 | Representación gráfica pregunta 1 | 42 |
| 2 | Representación gráfica pregunta 2 | 43 |
| 3 | Representación gráfica pregunta 3 | 44 |
| 4 | Representación gráfica pregunta 4 | 45 |
| 5 | Representación gráfica pregunta 5 | 46 |
| 6 | Representación gráfica pregunta 6 | 47 |
| 7 | Representación gráfica pregunta 7 | 48 |
| 8 | Representación gráfica pregunta 8 | 49 |
| 9 | Representación gráfica pregunta 9 | 50 |
| 10 | Representación gráfica pregunta 10 | 51 |



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

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION Y DE RESULTADOS PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROJECT TRADING C.A.

Autores: Martínez Puma, Sarah Valentina
Silva Caruso, Andrea Carolina
Tutor: Lcda. Ysabel Pantoja
Fecha: octubre 2023

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental “Proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo”, basándonos en los objetivos específicos “Diagnosticar la situación actual en cuanto a gestión y manejo de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia”, “Establecer la factibilidad de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa” y “Diseñar sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo”. El trabajo se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo en un nivel descriptivo. La población estuvo conformada por treinta (30) empleados de la empresa. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con diez (10) ítems, con una escala de actitudes tipo Likert, la cual estaba conformada por tres (3) alternativas de respuesta (Siempre, A veces y Nunca): Luego, la investigación se validó mediante juicio de tres expertos y su confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula estadística de alfa de Cronbach, arrojando un $\alpha=0.90$ de rango, magnitud considera muy alta para el instrumento del personal que labora en la empresa El análisis de los resultados identificó debilidades en cuanto a la ausencia de indicadores de gestión para la posible medición del desempeño de la empresa. En este contexto, se implementó una encuesta a los 30 trabajadores de la empresa para analizar el estado actual de la entidad. A su vez, se desarrolló una propuesta de sistema de indicadores de gestión y resultados para la medición del desempeño de la empresa, lo cual se considera crucial para mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones empresariales.

Descriptor: Indicadores, Gestión, Medición, Desempeño, Empresa, Sistema.

Línea de Investigación: “Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional “

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX, las empresas están percibiendo un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Así, el ambiente de la competencia empresarial propia de la era industrial, en la cual la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando ligeramente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

En este sentido, el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de operaciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. A tal fin, en esta medición los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la empresa, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Ahora bien, en una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Por tales razones, las investigadoras del presente estudio se fijaron como meta proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, quedando estructurado el trabajo de investigación en cinco (5) capítulos. El Capítulo I, lo constituye el problema, desarrollando el planteamiento del problema en sus diversas características o lo que es lo mismo, la situación objeto de estudio; objetivos de la investigación, justificación de la investigación y la delimitación del estudio, que permiten establecer criterios que oriente la revisión documental.

Luego, El Capítulo II, representa el contenido en sí de la investigación, es decir el Marco teórico, el cual contiene: Antecedentes de la Investigación, las bases teóricas que corresponden al conjunto de conceptos y proposiciones dirigidos a explicar el fenómeno planteado, ubicación del problema en un enfoque teórico; concepciones y enfoques, posición de distintos autores sobre el problema y adopción de una postura crítica por parte de las investigadoras, También se desarrolla el referente legal, definición de términos específicos del estudio y la operacionalización de las variables.

Por su parte, el Capítulo III, describe la metodología utilizada en la investigación, el tipo de investigación, fases del diagnóstico, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, el procedimiento para la recolección de los datos y la técnica de análisis de los resultados obtenidos. En el Capítulo IV, se analizan los resultados del diagnóstico que sustenta la propuesta, interpretación de los resultados y las conclusiones respectivas.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta la propuesta, su presentación, justificación y estructura de la misma con los respectivos beneficios derivados de los indicadores de gestión, las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio para dar paso a las referencias y Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El ser humano ha ido indagando la manera de facilitar el proceso de su evolución. A medida que pasa el tiempo, inventa mecanismos cada vez más sofisticados para satisfacer sus necesidades primordiales y a la vez los perfecciona. Al mismo tiempo, que el hombre evoluciona, aumentan sus necesidades y su interés por mejorar su estadía acá en la tierra. De la manufactura artesanal, sencilla, dirigida a un público minoritario, pasa a la manufactura industrial, sofisticada, impregnada de ciencia y tecnología, que satisface las necesidades de un mercado más amplio.

Es por ello, que las empresas son la base del sistema económico. Producen los bienes y servicios que son necesarios y a la vez proporcionan a los trabajadores el dinero preciso para comprarlos. Dentro de una empresa hay diversos elementos, como herramientas, personas; estos elementos deben estar organizados. Por ello, una empresa no es sólo un conjunto de máquinas, mobiliario, dinero, trabajadores..., sino que todo esto debe estar dirigido y organizado por una figura llamada empresario.

En este sentido, la empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio. Las reglas del ámbito empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

De acuerdo a esto, la gestión empresarial se asocia a la prácticas, organización, sistema y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio. Al respecto, Sánchez (2013) expresa: “así la gestión es un conjunto integrado, como sistema de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. (...) basada en la evidencia de información y hechos, que

garantice la ejecución de la estrategia planteada” (p.32). Podemos, considerar en la empresa una gestión estratégica que tiene como característica fundamental la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

Ahora bien, las empresas tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Por ello, debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. En las organizaciones económicas, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse para tomar las mejores decisiones y poder resolver los problemas y avanzar, cada vez que sea necesario, logrando una gestión de calidad del servicio empresarial, mejorando la interrelación entre las funciones mercantiles, administrativas y de extensión a la comunidad entre los miembros de la organización.

En este orden de ideas, la actualidad del entorno económico mundial origina una alta incertidumbre a las organizaciones, debido entre otros factores al deterioro del ingreso por causa de la caída del precio del petróleo, la reforma tributaria y la desaceleración de la economía del país. A tal fin, Uribe y Reinoso (2014) sostienen: “el objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente por cuanto facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización” (p.14).

Por ello, dentro de una empresa los indicadores constituyen, en los actuales sistemas de gestión, valores claves para el control de la evolución de los procesos de la organización. El diseño de un buen conjunto de indicadores es un punto fundamental tanto para el planteamiento como para el desarrollo de cualquier estrategia empresarial. Su integración dentro de los cuadros de mando en las empresas permite a los equipos directivos comprobar la evolución en el tiempo de las diferentes áreas que componen la entidad y verificar el grado de cumplimiento de los diversos objetivos empresariales que puedan ser planteados.

También, la actualidad del entorno económico mundial origina una alta incertidumbre a las organizaciones, debido entre otros factores al deterioro del ingreso por causa de la caída del precio del petróleo, la reforma tributaria y la desaceleración de la economía del país. Luego, el seguimiento en las empresas se ha limitado a una simple recogida de datos sobre las actividades

que componen su quehacer diario. Se registran datos sobre resultados financieros, de producción o de servicios, sobre inventarios, materiales, desempeño del personal, sin embargo, pocas veces estos datos pueden convertirse en información valiosa para la toma de decisiones. La mayoría de las veces, esta recolección de datos se hace por cumplir un requisito de los sistemas de gestión de calidad y los gerentes de las organizaciones no logran dimensionar cuan poderosa puede ser el uso adecuado de esta herramienta de gestión.

Por estas razones, es preciso mencionar la importancia de implementar un sistema de indicadores de gestión en las organizaciones. Rincón (2010) añade: “un sistema de este tipo proporciona información que apoya la toma de decisiones, además, las mediciones permiten lograr un conocimiento mucho más profundo de los procesos y su relación con los responsables de los mismos” (p.46). También, Velásquez (2003) asevera: “los indicadores de gestión sirven a las empresas como herramienta de mejoramiento continuo en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de productos y servicios. (p.85).

En este contexto, el éxito de una empresa radica, en gran medida, en conocer cuáles son las áreas de oportunidad y de crecimiento, pero sobre todo depende de que ejecute las acciones necesarias para cumplir con sus aspiraciones empresariales. A la hora de establecer metas, buscar ofrecer soluciones competitivas al mercado, estimar las ganancias a diferentes plazos o esperar una mejor gestión de las operaciones dentro de las empresas es necesario contar con herramientas que permitan evaluar el desempeño de los equipos de trabajo. Estos deberán estar de acuerdo con la misión de la compañía o de los objetivos que se han trazado.

Por consiguiente, las organizaciones u empresas en la actualidad tienen en el talento humano, su activo más importante, de su capacidad y productividad va a depender en un alto porcentaje, tanto la evolución como el éxito de cualquier gestión gerencial. Por cuanto, estos desarrollan una variedad de actividades que generan las transformaciones más importantes que se registren en las organizaciones empresariales, educativas, militares y de cualquier índole. Al respecto, Chiavenato (2005) plantea “las organizaciones humanas son un conjunto de recursos aplicados a la consecución de ciertos fines u objetivos. Estos pueden ser físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos, administrativos y su administración, requiere conocimientos específicos que constituyen las especializaciones de esta área” (p.43)

Dentro de esta perspectiva, las grandes organizaciones se han dedicado a la búsqueda de nuevas estrategias para la selección e implementación de planes de capacitación de su talento

humano, tomando en cuenta que éste será quien promueva el trabajo esencial de las mismas. Por lo tanto, puede decirse que una empresa u organización mantiene un buen funcionamiento si el personal que labora en ella está adecuadamente ubicado, seleccionado y especializado en las funciones que desempeña, esto permite garantizar a la organización competitividad y eficiencia.

Cabe resaltar, que un factor fundamental a nivel mundial para lograr la competitividad de la organización es la adecuada escala de desempeño empresarial, logrando que todo el equipo que conforma la empresa pueda cumplir con los objetivos y metas establecidas durante cada período, es así como la estrategia juega un papel clave en el desempeño de las organizaciones, en especial cuando constituye el mecanismo que le permita tener un nivel óptimo de participación en el mercado. Así, Chiavenato (2017), asevera: “el desempeño es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. El desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional” (p. 206).

De hecho, en el ámbito empresarial se encuentran varias características que se evalúan para que una empresa pueda desarrollar sus actividades con el éxito esperado para alcanzar las metas propuestas, una de ellas es el desempeño empresarial que se mide mediante variables como capacidades, rendimiento, comportamiento. El desempeño empresarial es un concepto que involucra los procesos necesarios para administrar, evaluar y corregir el rendimiento o productividad de la organización

En consecuencia, en los últimos años la tecnología ha venido evolucionando de una manera muy rápida, originando a su vez, nuevos y mejores procesos dentro del mundo de las empresas. Conjuntamente con este avance tecnológico, surgen nuevos contratiempos en lograr el control de los procesos dentro de las empresas, el control de indicadores de gestión, constituye un aporte de vital importancia para el funcionamiento de las operaciones contables y administrativa de una empresa. La gestión del desempeño es una de las principales preocupaciones de aquellos responsables de velar por el talento humano en las empresas.

Esto se debe, a la inquietud que debe existir por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los integrantes de la institución y a la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo del sistema. Es necesario, comprender el impacto de desarrollar e implementar un adecuado sistema de indicadores que lleven a un desempeño óptimo de la empresa, tanto por el factor humano como por los objetivos propios de la organización, debido a que se trata

de un modelo que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona, así como la contribución que esta persona brinda al esfuerzo colectivo y a la sociedad en general.

Asimismo, el análisis del desempeño de la empresa con sus personas es una oportunidad para dirigir y supervisar personal, teniendo un diálogo de comprensión entre el empleado y el empleador en cuanto a lo que se espera de cada uno y a la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Es preciso manifestar, que en la actualidad existe una gran debilidad en el ámbito empresarial, con respecto a la potenciación de indicadores de gestión como herramientas de sostenibilidad y rentabilidad para con la tarea diaria, lo que conlleva a obstaculizar el óptimo desarrollo del proceso de trabajo.

Aunado a ello, se ha derivado en el campo empresarial cambios que afectan a todos los involucrados en el proceso organizacional, como lo afirma Albright (2009): "... se han venido produciendo barreras que alientan la resistencia a la Tecnología" (p.1). Por cuanto se percibe apatía, falta de interés y desconocimiento de aspectos básicos para la incorporación de nuevas herramientas de gestión adecuadas al mundo de la tarea empresarial.

Cabe mencionar, que el escenario descrito con respecto a los indicadores de gestión se puede minimizar propiciando una potenciación de los mismos, llevando a las empresas a elevar su poder económico; así como métodos o proyectos que permitan a la organización empresarial, explorar, investigar, desarrollar, acceder y utilizar estos indicadores como fuente de superación.

En esta perspectiva, Project Training C.A., organización líder en la colaboración asesoría y gestión de planes de negocios y proyectos de inversión en el área de comercio exterior, decide innovar en su campo laboral como una de las primeras plataformas descargables para exportar e importar a su vez obteniendo servicio como monitoreo de la compra y venta inspectores de calidad altamente capacitados e incluso un seguimiento y registro posterior a finiquitar la venta.

Luego, al ser algo tan novedoso, actualizado e incluso tecnológico se requiere de un profundo y extenso análisis para así conocer el estado actual de la empresa, y con esta información definir indicadores de gestión que permitan leer a profundidad y con certeza qué está ocurriendo en la empresa y a su vez poder obtener punto de mejora, conocer su sostenibilidad y rentabilidad.

Seguidamente, en observaciones informales realizadas por las investigadoras se pudo detallar que el sistema de control interno empleado por la empresa Project Trading C. A., ha presentado indicadores de obsolescencia al momento de realizar las actividades empresariales, lo que se ha visto reflejado en la disminución de la eficacia, en el cumplimiento de los objetivos empresariales,

el aumento de riesgos y debilidades en los controles que han incrementado el riesgo de fraudes, así como la pérdida de materiales dentro de la producción.

En este sentido, se ha podido captar entre las causas que originan la problemática descrita, la falta de un sistema de control a base de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño adecuado de la empresa y que muestre indicios de cuándo este sistema ya no se ajusta a las necesidades de la compañía. A tal fin, es necesario proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Formulación del Problema

En consecuencia, para orientar la propuesta se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la situación actual en cuanto a gestión y manejo de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia?, ¿Cómo se puede obtener la factibilidad de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa?

Luego, ¿Qué características tiene un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo? Interrogantes que sirven para orientar la investigación, así como los objetivos a seguir para la propuesta antes mencionada.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto a gestión y manejo de Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia.

Establecer la factibilidad de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa.

Diseñar sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

El trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. Es posible argumentar, que las empresas requieren inclinar el desempeño de sus integrantes hacia los valores de la excelencia, ética, honestidad, lealtad y la cortesía, contando para ello con una gestión estratégica que permita proyectar sus acciones y enfrentar así los desafíos de estos tiempos en materia de servicios a la sociedad.

En este sentido, el estudio es importante desde el punto de vista práctico, por cuanto la gestión administrativa es un tema de gran escala para la empresa, por cuanto se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos; que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera. Esta es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo.

Luego, la investigación resulta de gran apoyo profesional, por cuanto se obtendrán los conocimientos necesarios, además de la experiencia profesional para aplicar mejoras en cualquier empresa en la cual se desarrolle laboralmente. En el desarrollo de la investigación se pondrá en práctica todas las herramientas teóricas metodológicas adquiridas en el proceso formativo de la carrera. Su culminación le permitirá a la Universidad José Antonio Páez, tomarlo como base de estudio y desarrollar otras investigaciones orientadas a elaborar estrategias que solucionen la problemática estudiada en este trabajo de grado.

Igualmente, el estudio es relevante desde el plano comercial por cuanto surge como una expresión concreta de funcionamiento de una economía a partir de sus relaciones sociales. La interacción de los agentes económicos (consumidores, productores, gobierno) dentro de la economía venezolana determina la magnitud del desempeño de la empresa. Se hace indispensable dejar las practicas rutinarias y enfrentarse a los avances en cuanto a sistemas de indicadores,

capaces de obtener grandes dividendos, culturizando a las empresas a valorar los recursos con los cuales cuenta para el progreso organizacional.

De allí, desde el punto de vista metodológico se lleva un trabajo riguroso de recolección de la información lo cual permitirá resaltar los aspectos operativos propios de este tema y sobre todos los factores relacionados con el sistema de indicadores de gestión para el desempeño de la empresa Project Trading C. A., de manera que se pueda llegar a obtener información real y verídica, lo cual se puede sustentar mediante la búsqueda de teóricos en el tema, personas que posean conocimientos y registros. Finalmente, la investigación justifica su relevancia en el contexto de la administración de empresas, al centrar su estudio en el perfeccionamiento de la calidad de sus productos.

Delimitación

La investigación se desarrolla en la empresa Project Trading C.A., ubicada en el centro comercial Brisas del Valle en el sector San Diego de la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Empresa dedicada a la importación y exportación de productos. Es una plataforma digital que fusiona las energías en el comercio exterior. Siendo su labor de integrar todos los actores en el proceso de internacionalización. La investigación tuvo un lapso de tiempo de 32 semanas.

En cuanto a la ubicación del estudio, se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de la Universidad José Antonio Páez, específicamente en la facultad de Ciencias Sociales. El estudio se enmarca en las materias áreas del conocimiento del Pensum, alusivas a la Administración Financiera, Análisis de gestión Administrativa y Gerencia y Planificación Estratégica. En este contexto, el estudio promociona el desempeño de la empresa Project Trading C.A. desde un sistema de indicadores de gestión con miras a la medición del desempeño empresarial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El marco teórico en un estudio hace relación a los conceptos emitidos en la investigación, estas concepciones están previamente establecidas por diferentes autores que indican los diversos contextos de los temas abordados en la investigación, o que tienen relación con ésta. Al respecto Véliz (2012), expresa: “El sustento teórico representa aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre el tema tratado en la investigación” (p.62). A tal efecto, se presenta el referente teórico basado en proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. De esta manera, se muestran algunas de estas investigaciones que se relacionan de algún modo con el trabajo de estudio.

En esta perspectiva, a nivel internacional se presentó la investigación de Maestría desarrollada por Idrovo (2021) titulada “Evaluación del Control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A.”. Dicha investigación fue realizada en la ciudad de Machala, Ecuador para la Universidad Técnica de Machala, a través de la facultad de Ciencias Empresariales. El objetivo general del estudio estuvo centrado en Evaluar el sistema de control interno en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A. con el empleo de indicadores de gestión para la mitigación de riesgos y optimización de funciones de la entidad.

En este sentido, realizó un adecuado trabajo de investigación, se plantó la metodología no experimental con un apoyo descriptivo de las variables de estudio. El enfoque seleccionado fue mixto, por lo cual se emplearon la entrevista y la encuesta para el levantamiento y procesamiento de la información. Finalmente, se estructuró la propuesta en base a las conclusiones obtenidas luego del levantamiento de datos. La propuesta de solución consistió en el diseño de indicadores de gestión para optimizar los controles dentro de la entidad objeto de análisis.

Luego, del levantamiento y procesamiento de la información, así como de la elaboración de la investigación, se proceden con las siguientes conclusiones: La identificación de las bases teóricas relacionadas con el control interno y su evaluación a través de indicadores de gestión permitió tener herramientas para la generación de propuestas de solución al problema que consistió

en el diseño de indicadores de gestión para aumentar el control en los procesos establecidos de la empresa.

Es así, como la investigación se encuentra ligada con el presente trabajo por cuanto desplegó la implementación de indicadores de gestión para la medición del desempeño de la empresa en estudio para así dar cumplimiento a la propuesta planteada. Específicamente, apporto sustento teórico indispensable para concretar aspectos de gran valía para el desarrollo del presente estudio.

A continuación, en el ámbito nacional Transmonte (2021) desarrolló la investigación “Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral Management indicators applying the balanced scorecard model” en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda de la ciudad de Santa Ana de Coro, estado Falcon. La investigación tuvo como objetivo general proponer Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral en la empresa productos industriales PROINFALCA. La investigación fue de tipo descriptiva, de campo no experimental.

En este orden de ideas, el instrumento de recolección de datos estuvo representado por un cuestionario estructurado en dieciocho (18) ítems, con 5 alternativas de respuestas según la escala de Likert, las cuales serán siempre, casi siempre, pocas veces, casi nunca y nunca, dirigidas al personal antes mencionado. Para la validez del instrumento se consultó la opinión de tres expertos y Gestión et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. y para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, cuyos resultados fueron ajustados a través del coeficiente de Alfa de cronbach que arrojó un valor de 0,886, demostrando un nivel de alta confiabilidad del instrumento, para su análisis se utilizó la estadística descriptiva.

En este sentido, los resultados de la dimensión procesos Internos, reflejo que los indicadores misión, visión y objetivos presentaron debilidades. la dimensión perspectiva de los clientes y sus indicadores segmento y participación fueron negativos; los gerentes toman las decisiones sin consultar a los trabajadores y clientes. Por su parte, los resultados de la dimensión perspectiva formación y crecimiento, la investigación arrojó que los indicadores formación y aprendizaje resultaron positivos, mientras el indicador participación fue negativo, este último, tomando en cuenta que el 50% de las personas en estudio dijeron que pocas veces la organización toma en cuenta la opinión y sugerencia de los trabajadores y no promueven actividades de participación antes de tomar las decisiones gerenciales.

Ahora bien, se percibe la relación existente entre el trabajo de investigación descrito y el presente estudio, por cuanto expone de forma detallada los diferentes aspectos que se tratan de modo directo en los indicadores de gestión llevados a una empresa, por ello, se utilizó su contenido para fortalecer el marco teórico referencial así como guía en la conformación de los instrumentos de diagnóstico para efectuar eficazmente la investigación centrada en la propuesta de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

También, en el plano nacional se presentó la investigación de Paredes (2020) con el trabajo de investigación titulado “Sistema de Evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio. Caso: Personal administrativo y obrero adscrito al cuerpo Policial del municipio Barinas”. Trabajo de maestría en Gerencia Pública, realizado a través de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. El proyecto investigativo enfocó su objetivo general en proponer un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas.

En este sentido, la metodología la investigación se desarrolló dentro del paradigma positivista, enmarcado en el método cuantitativo, bajo la Modalidad de Proyecto Factible, establecido en sus tres primeras fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Asimismo, se sustentó en un diseño de campo. La población la conformaron treinta y ocho (38) sujetos bajo el estatus de administrativos y obreros pertenecientes a la citada institución. La muestra quedó establecida por el 100% de la población, lo que se denominó muestra censal. Para la recolección de la información se elaboró un instrumento a escala de Likert con cinco alternativas de respuestas (Siempre- Casi Siempre- Indeciso- Casi Nunca – Nunca) dirigido a la muestra seleccionada.

Luego, la validez se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad empleando el coeficiente de Alfa de Cronbach dando como resultado 0,73 alto. Entre las conclusiones se pudo visualizar la viabilidad del estudio, pues al verificarse la ausencia de un mecanismo de evaluación del desempeño en el personal, este hecho representa una desconexión del sistema de estímulos e incentivos que la mayoría de veces motivan al trabajador en la optimización de sus tareas.

De esta manera, se percibió la relación directa del estudio con la investigación en cuanto al apoyo teórico referencial, a la vez que orientó el análisis de la información referente al desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en las empresas, para ello, es necesario registrarse por

normas que guíen, orienten y encaucen la interacción entre los elementos de una organización, con el fin de asegurar un ambiente de paz bajo una sana jornada de trabajo. También, el trabajo descrito permitió a las docentes investigadoras revisar las variables e indicadores, de manera que estuvieran los más acordes posibles con el fin del estudio.

Seguidamente, en el plano regional Medina, Aguilar y Arambulet (2020) realizaron la investigación titulada “Indicadores de control de gestión para el mejoramiento del departamento de compras en empresas de café S.A, municipio Guácará estado Carabobo” para la Universidad de Carabobo. El objetivo fundamental del estudio fue proponer indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del departamento de compras, en la empresa del café, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo, descriptivo.

De esta manera, la población y muestra de estudios estuvo conformada (06) personas, Se utilizó la observación directa como técnica de recolección de datos, la encuesta y el cuestionario como instrumento, conformado por trece (13) ítems y compuesto por una escala de Likert. El estudio en cuestión dio como resultado que en la referida empresa existen debilidades en cuanto la ausencia de indicadores de gestión el proceso de compras, y como consecuencia no se puede medir el desempeño y los resultados administrativos al momento de la adquisición, es por ello, que se diseñó una propuesta factible para el mejor desarrollo del departamento.

Ahora bien, la investigación, se presentó bajo la modalidad de proyecto factible, y el diseño fue de tipo descriptivo- de campo. Además, la población y muestra que se utilizó en la investigación, estuvo conformada por 30 empleados. A su vez, la técnica utilizada fue la encuesta. En cuanto al instrumento, a fin de analizar la recolección de información y dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó el cuestionario. En este sentido, se aplicó un cuestionario a la muestra seleccionada conformado por trece (13) ítems y compuesto por una escala de Likert en donde (S) Siempre; (CS) Casi Siempre; (AV) A Veces; (CN) Casi Nunca y (N) Nunca (ver anexo A). El cuestionario, fue validado por el juicio de dos (02) expertos.

Por su parte, la confiabilidad es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas o con varias opciones de respuestas, de tipo Likert, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Los resultados de la fórmula arrojaron un índice de confiabilidad de 0.98, siendo una confiabilidad muy alta. En tal sentido, la investigación guarda estrecha relación con el tema de estudio, por cuanto considera el uso de indicadores de control o

medición, a su vez fortaleció la noción del temario de una empresa con todos sus elementos, tal como se plantea en la investigación.

Continuando, con los antecedentes regionales González (2017) desarrolló el estudio titulado “Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las PYMES del sector Metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo”. El objetivo de la investigación fue diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.

A su vez, la misma se presentó como una investigación del tipo descriptivo dentro de la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a la totalidad de la población, en este caso a las nueve (9) PYMES del sector metalmecánico ubicadas en el municipio Guacara y aplicándoles un instrumento de recolección de datos que constó de veinticuatro (24) ítems bajo la modalidad de escala de Likert.

Luego, el estudio sugirió como conclusiones que se deben realizar gestiones para alinear el talento humano con la estrategia, y se deben realizar políticas para aumentar su motivación, todo esto dirigido a mejorar las relaciones existentes con los clientes. La investigación brinda aportes a la presente en relación al alcance que tiene la gerencia de empresas en el ámbito organizacional y la necesidad de formar al personal en nuevas estrategias de desempeño.

Finalmente, con los antecedentes mencionados se reafirma la importancia de proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño, en este caso la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2007) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio” (p.142).

Por lo tanto, sin una base teórica sustentada, todo instrumento de recolección de datos, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez. Por tanto, las bases teóricas, o marco

conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la empresa y un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

Por ello, el proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización. A tal fin, Aquilano (2009), indica que el Sistema de Control de Gestión:

Cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa. Es el punto de partida para la mejora de los estándares, ante la planificación que orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados (p. 84)

Por otra parte, el nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Procedente de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa. Además, se diferencia entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro,

abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

En este sentido, se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Al respecto, el control engloba la idea de una intervención voluntaria por parte de un agente para producir los efectos deseados. El control es lo opuesto al azar. Está relacionado con las nociones de mando y regulación. Se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa se fija objetivos de desempeño y se esfuerza por lograrlos lo mejor que puede a lo largo del tiempo. Al respecto, Santos (2014) asevera:

Es un enfoque que se persigue en el tiempo: se sitúa antes de la acción, en la fase de planificación, como después de la acción, en la fase de seguimiento y análisis de resultados. El planteamiento es, por tanto, progresivo, pero de gran impacto en la salud de la empresa. (p.63)

Aunado a ello, el control de gestión es un proceso en el que la organización se esfuerza por lograr los resultados deseados. Al hacerlo, las organizaciones pueden tomar varias acciones para minimizar los efectos negativos que surgen del entorno externo e interno. Representa un método para gestionar el desempeño de la organización. En general, el control de gestión es un proceso interno. Las técnicas y herramientas utilizadas por el control de gestión se adaptan a las particularidades de cada organización y no están sujetas a ningún estándar generalmente aceptado.

Por otro lado, la tarea del control de gestión es ayudar a los gerentes de las empresas a formular planes y objetivos estratégicos clave y monitorear su ejecución, Luego, Mendoza (2018) comenta: “el objetivo “controlar” implica la creación de un camino que conduce a las metas previstas. Esto se hace, marcando hitos a lo largo del corredor espacio-temporal, que conduce de la situación actual al objetivo de largo plazo (p.206). Para lograrlo, el plan estratégico cuenta con la ayuda de otras dos herramientas de planificación: El plan operativo, que traduce los objetivos en

un plan a medio plazo; el presupuesto, que los traduce en un horizonte temporal aún más corto, generalmente un año.

Sistema de Indicadores

Los Sistemas de indicadores adquieren y utilizan información para ayudar a la coordinación de decisiones de planificación y control organizacional, con el objetivo de mejorar las decisiones colectivas dentro de la empresa. Estos pueden tener diferentes niveles de formalización, espontaneidad, énfasis financiero, variando en cada organización según el sistema adoptado, el cual dependerá de las características personales de sus gerentes, las características de la organización y las características del contexto social y organizacional. Así, Datar (2000) comenta: “los controles se caracterizan por su uso en la gestión empresarial, abarcando la medición del desempeño y los sistemas de recompensa al alcanzar niveles predeterminados”. (p.58)

En este orden de ideas, el sistema de indicadores puede tener diferentes niveles de formalización, espontaneidad, énfasis financiero, variando en cada organización según el sistema adoptado, el cual dependerá de las características personales de sus gerentes, las características de la organización y las características del contexto social y organizacional. Luego, se definieron de diversas formas, teniendo el concepto de ser el proceso mediante el cual los gerentes aseguran que los recursos se obtengan y utilicen de manera efectiva y eficiente en el logro de las metas de la organización.

Luego, los indicadores son medidas de los impactos, resultados, productos e insumos que se monitorean durante la implementación del proyecto para evaluar el progreso hacia los objetivos. También se utilizan más adelante para evaluar el éxito de un proyecto. Así, Fonseca (2016) aclara: “los indicadores organizan la información de una manera que aclara las relaciones entre los impactos, resultados, productos e insumos de un proyecto y ayudan a identificar problemas en el camino que pueden impedir el logro de los objetivos del proyecto” (p.74). En palabras sencillas, estos ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización. Sirven como apoyo al proceso.

También, el sistema de indicadores son datos o información que permiten conocer una situación en específico, en el caso de los indicadores de gestión, estos están orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en el alcance de metas u objetivos y calidad en cuanto a los productos o servicios otorgados al cliente con la finalidad de validar el correcto funcionamiento y viabilidad de una entidad. Al respecto, Mejía (2012) asevera:

La importancia de este tipo de indicadores radica en los beneficios que otorga a la empresa, los cuales se detallan a continuación definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados. (p.106).

Al respecto, en esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Medición del Desempeño Laboral

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, en la cual la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Es evidente que, es en el desempeño laboral en el cual el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Por su parte, Morales (2009) expresa: “desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”(p.81)

Por ello, el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en

el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas. A tal fin, Palaci (2005) añade: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. (p.155). Así, la gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la más ajustada estructura.

En otras palabras, medir el desempeño para entender el funcionamiento de las organizaciones y de las labores de los colaboradores, nunca había sido tan relevante como lo es actualmente, obteniendo la información de una manera precisa y pronta para la toma de decisiones oportuna, que, en este mundo globalizado, estos datos resultan la clave del éxito de las organizaciones para mantenerlas en lineamientos de una manera transversal bajo la directriz de su mapa de procesos. Robbins (2004) afirma:

Uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p.182)

Sin embargo, es habitual encontrar un gran número de altos ejecutivos y gerentes, quienes, a pesar de estar acostumbrados al manejo de datos y números, pueden verse abrumados con la cantidad de información emanadas desde las áreas de producción, operaciones, mercadeo, administración financiera, ventas o gestión humana; por lo cual suelen preferir evitar la medición dado que esto les genera desgaste. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. Chiavenato (2004) plantea:” el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359).

En este contexto, la evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las empresas. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. Por ello, el desempeño laboral constituye un elemento

fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Planificación Estratégica

La planificación constituye un paso fundamental que nos va a permitir desarrollar una gestión eficiente de la empresa. debido a que la planificación parte del uso de la racionalidad en la utilización de los recursos con los que cuenta, así como en la consecución de los objetivos y de la gestión general de la empresa. Al respecto, Paneca (2010) amplia: “la mejor planificación posible que se pueda realizar se convierte en el pilar imprescindible que toda empresa necesita para poder determinar y gestionar los recursos globales de la misma (materiales, financieros o humanos)” (p.136).

Ahora bien, con la planificación se fija el curso concreto de acciones previstas que han de seguirse, estableciendo los principios para orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su ejecución. Así, la planificación no puede ser algo estático e inamovible, es necesario que ésta sea flexible y lo más elástica posible. De este modo, su nivel de adaptabilidad a situaciones imprevistas será mayor y podrán solventarse los problemas o errores de planificación sin que la empresa se vea perjudicada. Existen fundamentalmente tres tipos de planificación. Planificación estratégica, Planificación Tácita y planificación Operativa.

En esta perspectiva, se aborda la planificación estratégica, la cual consiste en un análisis sistemático del medio ambiente externo e interno que permite identificar oportunidades y debilidades, para poder realizar un diagnóstico de la empresa y posibilitar el establecimiento de objetivos y estrategias. Según, Chiavenato y Sapiro (2017) “la planificación estratégica puede ser definida como el proceso que permite formular y efectuar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, de acuerdo a su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 272).

Luego, la planificación estratégica responde a un asunto sistemático que ha sido construido en base al análisis continuo de la situación de la empresa en un determinado momento. Asimismo, Montes, Montilla y Mejía (2014) precisan:

La planeación estratégica es el proceso que contribuye a la toma de decisiones de la alta gerencia respecto a los objetivos de la empresa, los mercados en los que va a competir, los productos y servicios que van a ofrecer, la particular forma en que será la interacción con sus competidores y las políticas que se implementarán con la finalidad de mejorar las relaciones tanto con sus accionistas, clientes, trabajadores y la comunidad en la que va a operar. (p.342)

En este sentido, en casi todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes tales como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), proceso de toma de decisiones en la empresa, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Al respecto, Frances (2006), la ayuda y puesta en práctica de la planificación estratégica en las empresas posee beneficios tales como:

Brinda la oportunidad de formular y tratar de responder interrogantes relevantes para el futuro de la organización y promueve el pensamiento de largo plazo. Posibilita simular el futuro, sobre el papel, y hacer ejercicios de “¿Qué pasa sí?”. Debido a ello se revela y explica los peligros y las oportunidades, así como también contribuye a establecer prioridades. Contribuye a mejorar el desempeño de la gerencia (dirección), puesto que el ejercicio de planificación resulta ser un medio para la capacitación de los gerentes. Brinda un canal para la planificación, así como también alinea a los trabajadores con los objetivos de la organización y los compromete con ellos, incentivando de esta manera una actitud proactiva. Además, ofrece un canal de comunicación orientado a la toma de decisiones de la gerencia y a su vez instituye medios dirigidos a medir el desempeño. Contribuye a dirigir las actividades de la organización en la consecución de sus objetivos principales. (p.342)

Por otro lado, es importante considerar que a través de una buena planeación permite que tu empresa o negocio se organice y se puede desarrollar una visión de mediano y largo plazo para poder cumplir con los objetivos planteados. Scott (2013) amplía el concepto de planeación estratégica: “es una herramienta fundamental, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para así poder adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (p.176).

Dentro de este marco, la planificación estratégica requiere de algunos factores que ayuden a las empresas a fomentar su desarrollo y saber y su impacto de manera positiva; se fijan las estrategias a corto y largo plazo, se identifican cuáles serán las acciones que estén generando los resultados esperados. Según, Maldonado (2018) entre algunos factores de la planificación estratégica están:

Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual. Realizar investigación interna y externa Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles. Fijar objetivos, estrategias, metas, políticas. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso. (p.92)

En este contexto, la empresa Project Trading C.A., necesita tener claramente establecido su estrategia y a través de ella lograr su misión y objetivos organizacionales, así como prestar especial atención a las debilidades y amenazas que puedan dañar a la empresa y consolidar las fortalezas y oportunidades del entorno adicionalmente es importante contar con planes alternos de acción para alinearse a las metas y objetivos establecidos apegados a la realidad de la empresa para dar cumplimiento con lo pronosticado provocando un cambio de enfoque para convertir todos los esfuerzos en una inversión productiva al existir un plan de Mercado con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de los productos, el mercado, versus la competencia y el manejo de los recursos financieros.

Finalmente, la planificación estratégica es, normalmente, responsabilidad de los niveles más altos de la empresa y se refiere a la formulación de objetivos y a la selección de las líneas de acción seguidas para su consecución, teniendo en cuenta las condiciones externas e internas a la organización y la evolución esperada.

Motivación

El personal de una empresa se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, se enfrenta por primera vez a un proceso de obstáculos que debe superar. Sin embargo, la mayoría de las veces, no encuentra apoyo, ni de quienes le rodean en su entorno comunitario ni familiar, es evidente que para emprender un reto en la vida se requiere de una motivación ya sea interna o externa. En este sentido González (2009) expone:

Dentro de la praxis integradora, el rol del ser humano debe ser percibido como promotor del aprendizaje motivador y sensible. El trabajador debe conocer y respetar el entorno y facilitar situaciones que inviten a la búsqueda constante del conocimiento. Se concibe como modelo de líder, centrado en sus semejantes como sujeto de aprendizaje... (p. 89)

A tal efecto, el autor da a conocer que el trabajador de una empresa posee una motivación y recursos internos que le permite conducir a los compañeros como también a la comunidad en la cual labora, permitiendo conseguir el bienestar tanto social como familiar, a través de las soluciones de los problemas. En igual forma, debe motivar a todo el contexto social, acción que comprende todas aquellas condiciones básicas que activan una conducta, dirigiéndola hacia un fin u objetivo determinado, o cual incrementa el compromiso dentro de las instalaciones de la empresa, al tener que unir a toda la organización para que participen activamente en el compromiso del bienestar común de la empresa. Dentro de esta misma idea Bandura, (citado en Vielma y Salas, 2009), asevera:

...la motivación y el refuerzo es favorable hacia la conducta presentada por el modelo es un factor decisivo para reproducir la actividad. Las teorías del modelamiento se refieren a procesos mediadores cognitivos que se encuentran en este tipo de aprendizaje. (p. 8)

De acuerdo, con lo planteado por el autor la motivación por parte del personal juega un papel primordial en la empresa y en la comunidad, por cuanto permite que los participantes fijen una meta o actividad a cumplir, a su vez copian el modelo de motivación expresado por los superiores y lo manifiestan a las demás personas del entorno laboral, permitiendo alcanzar los objetivos y metas con mayor facilidad, todos luchan en conjunto por lograrlo.

En relación, con la motivación Mateo y Valdano (2009), manifiesta que motivar es “un verbo que se conjuga diferente para cada ser humano” (p.79). Bajo este concepto el empleado debe descubrir cuál es el talento oculto que posee cada persona y motivarle, a la vez ayudarlo a desarrollarlo y a disfrutar del placer que significa dominar esta disciplina para la que él está especialmente dotado. Es por este motivo, que el gerente debe ubicar a cada miembro de su empresa en lo que más sabe hacer y disfruta de hacerlo, garantizando el cumplimiento de la actividad encomendada y el éxito de la meta final, que no es otra cosa que el bienestar común de la empresa en general.

Por otra parte, Torrance (citado en Torre, 2010), hace referencia a dos tipos de motivación: "...motivación intrínseca: tiene en sí un cierto atractivo que arrastra, de igual modo que atrae hacia aquello que se considera un bien. Mientras que la motivación extrínseca, se apoya en incentivos, en premios o sanciones, en promesas o exigencias" (p.69); de acuerdo a esto el ser humano hace uso de estos dos tipos de motivación por cuanto motiva a sus semejantes y a su comunidad a realizar actividades hacia el bienestar común de todos, al mismo tiempo utiliza la motivación extrínseca apoyándose en incentivos, premios o promesas, lo que permite emprender luchas en la búsqueda de lo que quieren o lo que desean para la organización, siendo esto una herramienta muy importante a la hora de trabajar en un determinado proyecto.

De allí, la importancia que se dé dentro de la empresa una interacción, una transformación en la cual se convierta en un espacio para la reflexión, en el que se generan cambios, y se convierta en un lugar para producir, en un lugar para aprender de lo que se hace y se dice; bajo este paradigma la empresa se convierte en el centro de formación de la comunidad, en función de sus propias inquietudes y necesidades. De igual forma Pacheco (2010), asevera:

Es una institución que a la par que instruye, socializa y, por ello mismo, reproduce el sistema social en el cual está inserta. Igual que la familia, la iglesia, los partidos políticos y los medios de comunicación, la empresa cumple un papel importante como agente de socialización o sea prepara a un sujeto para que funcione adecuadamente en el medio social en el cual habita. (p. 229)

Puede concluirse, que la empresa tiene una importante participación pues se le ha otorgado mayor autonomía y responsabilidad, en ella se reflexiona sobre lo que ocurre en materia de producción, además de ello funge como socializadora de los individuos, ella permite moldear al individuo como un individuo capaz de producir de acuerdo al contexto en el que se desarrolla.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano enormemente sensible a ciertas características de las empresas y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Luego, es un campo en el cual se estudia cada uno de los impactos que genera un individuo acerca del comportamiento dentro de la organización, ayuda a mejorar el desempeño y

obtener mayor eficacia al momento de aplicar tal conocimiento dentro de la misma, el comportamiento que genera cada persona dentro del lugar en el cual labora se enfoca en los conocimientos relativos que obtiene cada uno de ellos, estos se usan como una herramienta humana para beneficio de las personas. Ahora bien, Davis (2002) comenta que el comportamiento organizacional es:

Es un estudio y también la aplicación de conocimientos relativos a una manera en la cual las personas actúan dentro de cada una de las organizaciones. Se trata de una herramienta la cual ayuda de gran manera al beneficio de personas y se lo aplica de modo general a la que se obtenga una conducta en la que las personas de toda clase de la mayoría de organizaciones como por ejemplo podemos poner, una empresa de comerciales, o también, escuelas y agencias que puedan y que aporten con algunos servicios. En donde la mayor parte quiera que exista una simple organización, se obtendrá la nueva necesidad de poder comprender cuál es el comportamiento organizacional. (p. 11)

Debe señalarse, que existe un acuerdo general en que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. Así, Gordon (citado en Guevara 2016) cita; “el comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales” (p. 245); son las actitudes que desarrolla cada persona la cual se genera de los conocimientos que se derivan de las acciones que suceden al transitar la vida.

Luego, en la empresa la estructura debe tener una disposición para los roles que se espera que cada individuo cumpla y que el mismo le dé el mejor rendimiento posible, así se establece un sistema de papeles que de a poco van a desarrollar de manera óptima y así se podrá trabajar en conjunto para cumplir objetivos. Partido (2010) manifiesta:

Cada una de las empresas necesitan una estructura o una forma mediante la cual se puedan organizar de acuerdo a cada una de las necesidades, para lo cual deben de tener en cuenta las fortalezas, mediante ello se puede organizar de diferente manera las actividades los procesos y obtener un mejor funcionamiento de la empresa. (p.178)

Un concepto similar, incluye la forma de determinar un punto especial para el análisis. Ledesma (2005) afirma que comportamiento organizacional es “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (p. 113), además concluye que permite encontrar un punto en el cual alguien pueda tomar el lugar de la otra persona para generar trabajo. El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno.

Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Es un campo de organización mediante el cual se puede observar sensibilidad a ciertas características de la misma organización y de su entorno, por lo que se puede decir que es una de las disciplinas que depende de algunos de situaciones, por ejemplo, la mentalidad otra puede ser la estructura que ciertamente es lo más importante ya que ayuda a la toma de decisiones.

Liderazgo

Actualmente, todas las organizaciones buscan maneras posibles para desarrollarse contantemente, priorizando la calidad y competitividad de su negocio; el liderazgo juega un papel fundamental para lograr con certeza una mayor productividad empresarial. En tanto, se puede afirmar que todas las empresas buscan talentos humanos con capacidades competentes y dispuestas a asumir desafíos, generando compromisos y dinámicas de compañerismo que ayuden al incremento y desarrollo de mayor competitividad, además de direccionar e influir en todas las decisiones tomadas por el colaborador de la empresa. Es decir, un líder debe tener visión de responsabilidad y motivación con su equipo de trabajo, ejerciendo una relación horizontal con todo el grupo, y considerando todas las opiniones antes de tomar decisiones con respecto a los problemas suscitados, sin ser considerados autocráticos.

En este sentido, líder es aquella persona que influye en un grupo de trabajo, con el propósito de alcanzar todos los fines propuestos y obtener una mayor competitividad logrando posicionarse con éxito en el mercado. Así, Chiavenato (2009) asevera: “es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos.” (p.84); este hecho no sería posible sin la

herramienta fundamental que maneja a la empresa “el capital humano”, al que se debe emplear estrategias que motiven e incrementen su desempeño.

En otras palabras, es indispensable tener en cuenta que la satisfacción del trabajador se da a consecuencia de un desarrollo tanto personal y profesional, lo que conlleva a obtener mejores resultados en la empresa, mediante un liderazgo que oriente y estructure las funciones que debe ejercer cada trabajador. A tal fin, Lissier y Achua (2011) añaden: “actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas.” (p162)

Ahora bien, cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción. El Liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia la gente, se destaca la recompensa, económica o de otro tipo; el Liderazgo negativo es aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos y se muestran dominantes y superiores con la gente, por tanto. Luego, Ugarte (2003) define al líder en una empresa como:

La persona que estimula una influencia, en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones interpersonales, encaminadas a lograr el compromiso y la participación voluntaria de los miembros para alcanzar los objetivos de la organización. (p.192)

En este sentido, para los gerentes en las organizaciones actuales, el nuevo ambiente moldea por completo las prácticas tradicionales de liderazgo puesto que el desarrollo y fortalecimiento interno bajo las nuevas condiciones climáticas del ecosistema corporativo, responderán en adelante a procesos de liderazgo con enfoque humano, en la cual el hacer sea consecuencia de la evolución del ser; esto quiere decir que las personas dan según sus capacidades, cuando las personas se desarrollan a sí mismas tienen más posibilidad de poder crear y desarrollar a otras, además de trabajar por objetivos comunes con un enfoque alineado.

Bases Legales

Se constituye por un conjunto de documentos de naturaleza legal que se utilizan de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza, entre esos documentos se tienen: tratados internacionales, la constitución, leyes, decretos, entre otros, su principal función consiste en sustentar la investigación desde un punto de vista jurídico. Según Villafranca (2002), “...las bases

legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” (p. 34). En este sentido, la pirámide de Kelsen representa, la forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relación entre estas dentro de un sistema, es sobre la base del principio de jerarquía.

A tal efecto, es conveniente señalar que para la objetividad del trabajo de investigación se toma en consideración los contenidos de Ley, sustentados en el marco legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, El Código de Comercio, que norman los destinos de la empresa venezolana a través de leyes, reglamentos, resoluciones, gacetas, entre otros. En tal sentido, como pilar fundamental de las demás leyes es relevante considerar artículos como los que a continuación se especifican, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), para su correspondiente vinculación al estudio, entre ellos se señala el Artículo 112:

cada persona que desee invertir su tiempo en la actividad económica estará en todo su derecho y gozará de hacerlo libremente, siempre y cuando esta cumpla con las leyes aquí expuestas, ya sean en relación al desarrollo humano, la seguridad social o el interés público. Así mismo el Estado apoyará la economía privada e incentivará el libre comercio para promover la producción de productos y servicios centrados en buscar la satisfacción de las necesidades de la población, además de generar empleos y contribuir con el desarrollo integral y económico del país.

En virtud al planteamiento realizado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), todas las personas tienen derecho a realizar actividades económicas y cuenta con el apoyo del gobierno nacional, siempre y cuando se cumpla con las normativas de Ley vigentes. Luego, el Artículo 299, refiere:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Continuando, con la Constitución Bolivariana de Venezuela, el Artículo 308 establece:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Al respecto, en los artículos citados, la constitución deja al manifiesto su política de promoción a la iniciativa privada, tanto a la pequeña y mediana industria, así como a las microempresas, a través del empleo de medidas y de iniciativas que aseguren la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las mismas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la población, enmarcadas en el plan de la nación y que permitan el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país.

Bajo similar perspectiva, se encuentra El Código de Comercio (1945), el cual presenta diversos artículos relacionados con la empresa, tal como, el artículo 200 que dice:

Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria. Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Posteriormente, en el artículo 201 definen las compañías de comercio de acuerdo a una serie de características, se encuentran las compañías en nombre colectivo, las cuales son aquellas que existen bajo una razón social y en la que todos los socios responden; Las compañías en comandita, una sociedad de tipo personalista, es decir, que se puede realizar a gusto propio, que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales; Las compañías anónimas en estas, las obligaciones son pagadas y garantizadas por un capital determinado y las compañías de responsabilidad limitada donde están limitadas al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa.

Luego, en el artículo 202, se menciona que, las compañías anónimas y las de responsabilidad limitada deben de acuerdo a su nombre referirse a un objeto, nombre de fantasía o de persona adicionalmente especificar que son una compañía anónima (C.A) o una Compañía de Responsabilidad Limitada (C.R.L).

Definición de Términos

Calidad de Servicio: Es la combinación existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido.

Competitividad: proceso de una organización para producir bienes con específicos patrones de calidad, haciendo uso eficiente de los recursos de empresas semejantes durante un tiempo definido.

Desempeño: Es el grado de desenvolvimiento que tiene un trabajador en las funciones laborales que ejecuta.

Dirigir: señala la capacidad de liderazgo que tiene un individuo para conducir a un grupo de colaboradores hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, trabajando con sentido y criterio lógico al solucionar cada problemática.

Eficacia: referido al acto que realiza el individuo para lograr las metas establecidas por la empresa, independiente al uso de los recursos y el tiempo

Eficiencia: grado de actividad con que se utilizan los recursos para generar un producto, logrado obtener buenos resultados con la mínima cantidad de tiempo.

Empresa: Cualquier entidad organizada que produce productos, bienes o servicios sean o no para la venta, sean o no para obtener beneficios.

Evaluación: es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Gestión: Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica.

Liderazgo: es el grado de influencia ejercida por un individuo ante una situación, con finalidad de realizar actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Motivación: Voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Organización: Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado. Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Servicio: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

Sistema: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Sistema de medición de Gestión: Es un conjunto de indicadores numéricos, derivados de un plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos y los resultados permitiendo determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Trabajo: Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución.

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

| Objetivos Específicos | Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems Instrumento Personal Empresa |
|---|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|---|
| Diagnosticar la situación actual en cuanto a gestión y manejo de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia. | Gestión | Manejo | - Control de Gestión | 1 |
| | | Medición | - Sistema de Indicadores | 2 - 3 |
| Establecer la factibilidad de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa | Desempeño de la Empresa | | - Medición del Desempeño | 4 |
| | | | - Planificación Estratégica | 5 |
| | | | - Motivación | 6 - 7 |
| Diseñar sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. | | Elementos de Desempeño | - Desempeño Laboral | 8 |
| | | | - Liderazgo | 9 |
| | | | - Comportamiento Organizacional | 10 |

Cuadro de Variables e Indicadores de la investigación. Martínez y Silva (2023)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se expone el tipo de investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, la tabulación y los procedimientos de análisis de datos. De acuerdo a los objetivos de investigación planteados se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, investigación documental y de campo tipo descriptivo los datos se obtendrán de manera directa en su ambiente real.

De acuerdo a esto, la investigación asume para su desarrollo el enfoque cuantitativo tomando como base lo expuesto por Tamayo (2014), quien señala que “el enfoque cuantitativo de manera objetiva, es la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particulares la estadística para precisar con objetividad la variable a medir” (p.31); de manera que las investigadoras pueden examinar los datos en forma numérica y asignarle valores a la observación, en este caso, los datos recabados se sometieron a un análisis estadísticos con la finalidad de describir el problema planteado y proponer el sistema de indicadores de gestión para la empresa.

Tipo de Investigación

Por sus características se ubicó dentro de un proyecto factible apoyado por una investigación de campo. Con relación a la definición de proyecto factible Quivez (2014) al respecto expone:” es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.134).

En el mismo orden de ideas, la Hurtado (2015) define la investigación de campo como “un proceso sistemático y rigurosamente racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basados en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación”. (p.39). y para concluir el carácter descriptivo Sánchez (2013) lo define como “estudios que se limitan a describir fenómenos. Se basan en la observación, la cual se realizan en el ambiente natural donde se producen los fenómenos” (p.1).

Fases del Diagnóstico

En este caso la investigación comprende tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

I. Fase. Diagnóstico: Esta fase inicial estuvo orientada a diagnosticar la situación actual sobre el manejo de los indicadores de gestión en la Empresa Project Trading C.A.

II. Fase. Factibilidad: Entendida la factibilidad, de acuerdo con Fonseca (2016), como "...la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales..."(p.188), en la investigación luego de establecer las conclusiones del diagnóstico, se procederá a considerar la factibilidad de elaboración del proyecto objeto de la propuesta en relación con la disponibilidad de recursos humanos, , técnicos y organizacionales, así como la viabilidad, definida por los citados autores como la "...disposición, disponibilidad y condiciones para llevarlo a la práctica".

Por consiguiente, el análisis de la situación permitió establecer la presencia de la posibilidad de elaboración en atención a disponerse desde la perspectiva técnica de los conocimientos por parte de las investigadoras para el diseño de la propuesta.

III. Fase. Diseño de la Propuesta: Luego de diagnosticar y evaluar la viabilidad, se diseñó la propuesta. Esta busca implementar un sistema de indicadores de gestión y resultados para medir el desempeño de Project Trading C. A. Esto permitirá mejorar la eficiencia y evaluar el rendimiento financiero.

Población y Muestra

La población de un estudio la determinará los sujetos que forman parte de la problemática. Al respecto, Arias (2012) expresa: "La población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados, está constituida por características abstractas que le permiten distinguir los sujetos unos con otros" (p. 162). El universo asciende a 30 empleados que hacen vida en la empresa; la muestra de la investigación ascienden a 30 en la suma de todos los departamentos, por ser una población finita y de fácil acceso, se tomará completa lo que significa que es una muestra censal.

Población

| ESTRATO POBLACIONAL | UNIDADES |
|----------------------------|-----------------|
| Trabajadores de la empresa | 30 |
| TOTAL: | 30 |

Cuadro 2. Población del estudio. Martínez y Silva (2023)

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Contextualizadas por Quivez (2014) como: “...las distintas formas o maneras de obtener información...” (p. 49); constituirá las bases para la presente investigación. En la recolección de datos se elaboró un instrumento para ser aplicado al personal de la empresa; se utilizó un cuestionario con el escalamiento de Likert que para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 263). Luego, Tamayo (2014) considera que “...logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones” (p. 124). El mismo estuvo estructurado en diez (10) ítems con alternativas de respuestas las mismas fueron: Siempre, Algunas Veces y Nunca y fue aplicado al personal que labora en la empresa Project Trading.

Validez del Instrumento

La validación es el proceso mediante el cual el investigador o el evaluador se aseguran de que lo que se pretende recoger como información sirva adecuadamente al objetivo de la investigación. Según Hurtado (2015) “la validez en términos generales se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). La validez del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el juicio de expertos; éstos fueron: un Magister en Planificación, uno en Administración y uno en Metodología.

A cada uno de los expertos se le suministraron los instrumentos de recolección de datos, la operacionalización de variables y los objetivos de la investigación; además del instrumento de validación en la cual señalaran la coherencia, pertinencia, vigencia y redacción para de esta manera determinar si su contenido conlleva al logro de los objetivos específicos y, por ende, al logro del objetivo general.

Puntuación Promedio Emitida por los Expertos

| Expertos | X |
|---|----------|
| 1. Diseño de Instrumento de Recolección de Datos | 4 |
| 2. Metodología de la Investigación. | 4 |
| 3. Contenido del Área de Estudio | 3.92 |
| Media Total $X_e = X_1 + X_2 + X_3$ | 3.97 |

Cuadro 3. Puntuación Promedio Emitida por los Expertos. Martínez y Silva (2023)

Confiabilidad del Instrumento

En relación con la confiabilidad es una condición técnica esencial de los instrumentos de medición. Se define como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos de acuerdo a esto Ruíz, (citado en Sánchez (2013) manifiesta: “consiste en determinar hasta donde los resultados de un instrumento de medición son estables a través del tiempo”. En cuanto a la confiabilidad se aplicó prueba piloto y se procedió a aplicar la técnica de Alfa de Cronbach. La cual arrojó un resultado de 0.8120, lo que permite afirmar que los resultados son confiables y consistentes.

$$\alpha = \frac{K \sum (S_i)^2}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$K = N.$ ° de ítems.

$\sum (S_i)^2 =$ Sumatoria de cada uno de los ítems.

$S_i^2 =$ Varianza de cada uno de los ítems.

$St^2 =$ Varianza de toda la escala.

Varianza de cada uno de los ítems:

$$St^2 = \frac{(R1 - \bar{X}1)^2 + (R2 - \bar{X}2)^2 + \dots + (R10 - \bar{X}10)^2}{10}$$

Donde:

N= N. de ítem $\sum(S_{2y})$ = Sumatoria de cada uno de los ítems S_{2y} = Varianza de toda la escala

| | | | |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| $S_1 = 0$ | $S_8 = 0,16$ | $S_{15} = 0$ | $S_{22} = 0$ |
| $S_2 = 0$ | $S_9 = 0,09$ | $S_{16} = 0$ | $S_{23} = 0$ |
| $S_3 = 0,16$ | $S_{10} = 0$ | $S_{17} = 0$ | |
| $S_4 = 0,16$ | $S_{11} = 0$ | $S_{18} = 0$ | |
| $S_5 = 0$ | $S_{12} = 0$ | $S_{19} = 0$ | |
| $S_6 = 0$ | $S_{13} = 0$ | $S_{20} = 0$ | |
| $S_7 = 0,09$ | $S_{14} = 0,09$ | $S_{21} = 0$ | |

Donde:

$$\sum Si^2 = 0,75.$$

Luego:
$$St^2 = \frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n} \quad (\text{Ver Anexo B}).$$

En donde:

n = Número de Encuestados.

\bar{X} = Media Aritmética. (Ver Anexo B).

Aplicando:

$$St^2 = \frac{18,9}{10} = 1,89.$$

Se aplicó la fórmula de Crombach:

$$\alpha = \frac{23}{22} \left[1 - \frac{0,75}{1,89} \right]$$

$$\alpha = 1,04 \times (1 - 0,39)$$

$$\alpha = 1,04 \times 0,61.$$

$$\alpha = 0.8120.$$

El valor del instrumento de Alfa de Crombach quedó estipulado según el análisis estadístico en 0.8120 siendo los valores de confiabilidad Alta, tal como lo plantea Hurtado (2015) en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Rango y Magnitud de Confiabilidad

| RANGO | MAGNITUD |
|--------------|-----------------|
| 0.81 – 1.00 | Muy alta |
| 0.61 – 0.80 | Alta |
| 0.41 – 0.60 | Moderada |
| 0.21 – 0.40 | Baja |
| 0.01 – 0.20 | Muy Baja |

Hurtado (2015)

Procedimiento para la recolección de datos

Para cumplir con este proceso se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Se realizó una reunión con la finalidad de explicarle el motivo de la investigación y solicitar la colaboración necesaria.
2. Reunión con el personal de la empresa para informar sobre el estudio que se pretende aplicar en ese espacio; y concretar la fecha para la búsqueda de información, determinar la hora en la que podrá desarrollarse el proceso de recolección de datos.
3. Seguidamente, a la fecha y hora concretada, se aplicó el cuestionario organizado a la muestra seleccionada.
4. Se recopilaron y tabularon los datos a fin de realizar el análisis estadístico pertinente.

Técnica y Análisis De Resultados

Una vez aplicado el instrumento (cuestionario), las respuestas se tabularon en forma manual, lo datos fueron insertados en una matriz previamente diseñada, constituida en su eje horizontal por el número los sujetos con opciones de respuesta y en vertical por el mínimo de ítems, posteriormente, se elaboraron los cuadros descriptivos con las frecuencias simples y relativas de las respuestas emitidas por los sujetos de la investigación, cuyos datos fueron tomados para la representación de los resultados en atención a cada una de las dimensiones y de los indicadores

contemplados en la operacionalización de variables, de ese modo, se tiene que para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva.

En este sentido, el análisis de los datos se realizó en función de las variables y las dimensiones en consecuencia, se sectorizaron los resultados por los indicadores, la interpretación se realizó en base a las frecuencias y los porcentajes de respuestas, en primer lugar, a partir del análisis de las respuestas dadas, ítem por ítem, los cuales fueron presentados a manera de cuadros.

Luego, para mostrar los resultados se plantearon las alternativas de Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N) y fue aplicado al personal que labora en la empresa Project Trading, seguidamente se parte del contraste de las respuestas para representar gráficamente los resultados en un gráfico circular y plantear las conclusiones descriptivas del ítem.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Interpretación de los Resultados

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario dirigido al personal de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. El mismo, estuvo conformado por diez ítems, de tres alternativas de respuesta, a saber, Siempre (S), A Veces (AV) y Nunca (N); así el instrumento fue aplicado a (30) empleados.

De acuerdo a esto, el instrumento fue aplicado con el objeto de conocer el desempeño de la empresa. Para ello, se consideraron los aspectos de un sistema de indicadores de gestión y la medición de los mismos a través de una propuesta, tomando en cuenta la empresa Project Trading C.A.

Por ello, el instrumento cuestionario, cuyos resultados se presentan a continuación, fue validado en juicio de tres expertos obteniendo un coeficiente de proporción de rango (CPR) de 0,90. Así como también un valor de 0,94 en el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, el cual indica una confiabilidad bastante alta. De allí que, se muestra la interpretación de los resultados utilizando el método estadístico porcentual, en el cual, a través del análisis del ítem por ítem, se refleja el porcentaje de respuestas obtenidas y la correspondiente interpretación sustentada en teoría de autores ya desarrollados en el capítulo II, atendiendo las variables dimensiones e indicadores del cuadro de variables.

Cuestionario Aplicado al Personal de la empresa Project Trading

Los resultados de este análisis ofrecieron una visión completa de la dinámica interna de la empresa, lo que facilitó la identificación de áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en términos de gestión. Se creó un cuadro y un gráfico correspondiente para cada pregunta, lo que simplificó el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Project Trading C.A.

Cuadro 5

Variable: Gestión

Dimensión: Manejo

Indicador: Control de Gestión

Ítem 1: ¿Se logra desarrollar el manejo de la gestión en la empresa Project Trading?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 1 | ¿Se logra desarrollar el manejo de la gestión en la empresa Project Trading? | 14 | 47 | 14 | 47 | 2 | 6 | 30 | 100 |

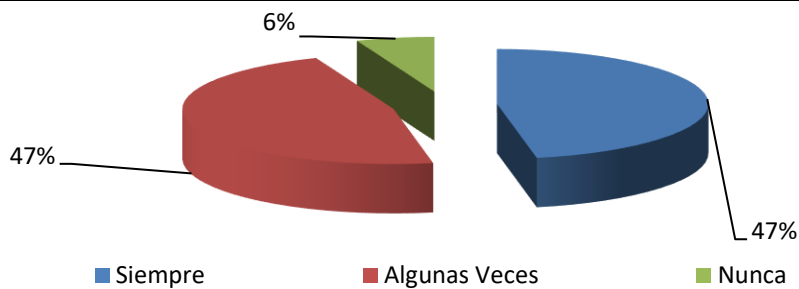


Gráfico 1: Desarrollo del manejo de la gestión

En el ítem 1, se obtuvo que el 47% del personal que trabajan en la empresa, expresaron siempre tienen la oportunidad de desarrollar el manejo de la gestión empresarial, un 47% a veces y el 6% nunca, lo que deja ver que el personal en su mayoría desarrolla el manejo de la gestión en la empresa. De acuerdo a lo anterior, Aquilano (2009), indica que el Sistema de Control de Gestión:

Cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa. Es el punto de partida para la mejora de los estándares, ante la planificación que orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados (p. 84)

Según lo referenciado, el autor señala el nuevo concepto de control de gestión el cual centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Procedente de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

Cuadro 6
Variable: Gestión
Dimensión: Manejo
Indicador: Sistema de Indicadores

Ítem 2: ¿Mantiene la empresa un sistema de indicadores de gestión acorde a las exigencias de la organización?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|---|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 2 | ¿Mantiene la empresa un sistema de indicadores de gestión acorde a las exigencias de la organización? | 17 | 57 | 13 | 43 | 0 | 0 | 30 | 100 |

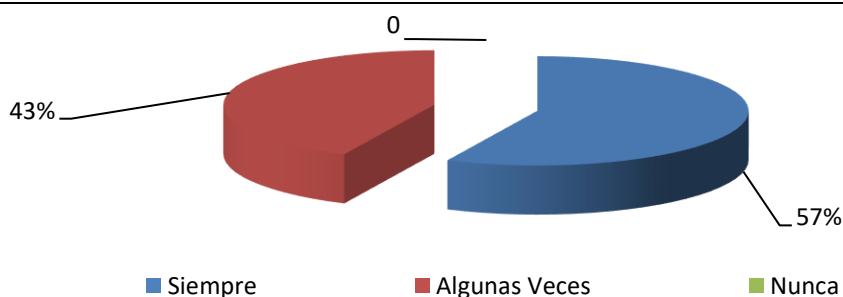


Gráfico 2: Sistema de Indicadores

En el ítem 2, se obtuvo como resultado que el 57% de los encuestados siempre están bajo un sistema de indicaciones por parte de los directivos de la empresa al momento de realizar las diferentes actividades y el 43% manifiesta que a veces, lo que muestra que la empresa necesita una evaluación en cuanto a sistema de indicadores para la gestión, lo cual beneficia la idea de propuesta del estudio.

De acuerdo a lo anterior, Fonseca (2016) aclara: “los indicadores organizan la información de una manera que aclara las relaciones entre los impactos, resultados, productos e insumos de un proyecto y ayudan a identificar problemas en el camino que pueden impedir el logro de los objetivos del proyecto” (p.74). Al respecto, en palabras sencillas, estos ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización. Sirven como apoyo al proceso. También, el sistema de indicadores son datos o información que permiten conocer una situación en específico, en el caso de los indicadores de gestión, estos están orientados a la eficiencia en el uso de recursos.

Cuadro 7
Variable: Gestión
Dimensión: Manejo
Indicador: Sistema de Indicadores
Ítem 3: ¿Maneja eficientemente los indicadores en el trabajo de la empresa?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|---|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 03 | ¿Maneja eficientemente los indicadores en el trabajo de la empresa? | 10 | 33 | 20 | 67 | 0 | 0 | 30 | 100 |

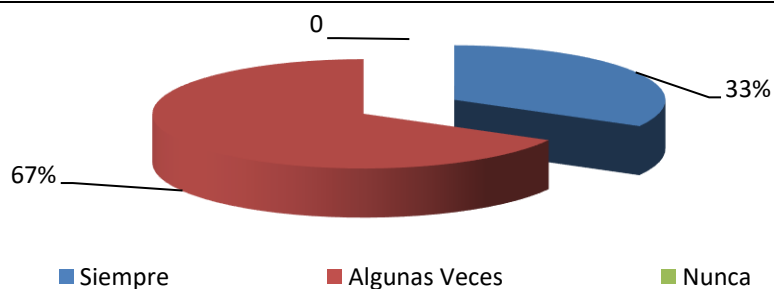


Gráfico 3: Sistema de Indicadores

En lo que concierne al ítem 3, el 33% del personal de la empresa encuestado manifiesta manejar siempre de forma eficiente los indicadores de gestión en el desempeño laboral institucional, mientras que el 67% contestó hacerlo a veces; de acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría dentro de la empresa no aprovechan de manera efectiva y total los recursos asociados a la práctica empresarial. Mejía (2012) asevera:

La importancia de este tipo de indicadores radica en los beneficios que otorga a la empresa, los cuales se detallan a continuación definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados. (p.106).

Según el autor citado, los indicadores de gestión son esenciales para una organización, ya que su monitoreo continuo permite identificar síntomas derivados de las actividades normales. Es fundamental contar con un mínimo de indicadores que brinden información constante y precisa sobre aspectos como efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad y ejecución presupuestal. Estos indicadores se consideran los signos vitales de la organización.

Cuadro 8

Variable: Gestión

Dimensión: Medición

Indicador: Medición del Desempeño

Ítem 4: ¿Se preocupa por el desempeño laboral en cuanto a las actividades en la empresa?

| | | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|---|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | | |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) |
| 4 | ¿Se preocupa por el desempeño laboral en cuanto a las actividades en la empresa? | 20 | 67 | 8 | 27 | 2 | 6 | 30 | 100 |

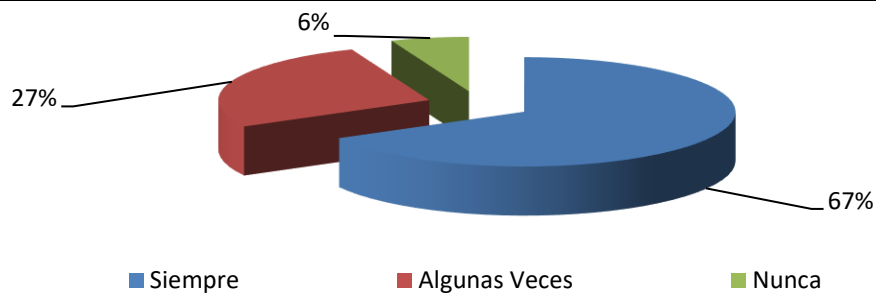


Gráfico 4: Medición del Desempeño

En el ítem 4, el 67% de los encuestados manifestó que siempre están preocupados por las diferentes actividades o trabajos a realizar en la empresa, colocando todo el interés para sacarlas en el menor tiempo posible. El 26% expresó a veces y el 7% nunca; según estos resultados la gran mayoría del personal que labora en la empresa Project Trading de la ciudad de Valencia, se preocupan por las actividades que desarrolla la empresa, aspecto requerido para el desempeño individual y colectivo. Al respecto, Morales (2009) expresa: “desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”(p.81)

Por ello, el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas.

Cuadro 9
Variable: Gestión
Dimensión: Manejo
Indicador: Planificación estratégica

Ítem 5: ¿Promueve los directivos de la empresa la planificación estratégica en sus acciones de coordinación?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 5 | ¿Promueve los directivos de la empresa la planificación estratégica en sus acciones de coordinación? | 12 | 40 | 17 | 57 | 1 | 3 | 30 | 100 |

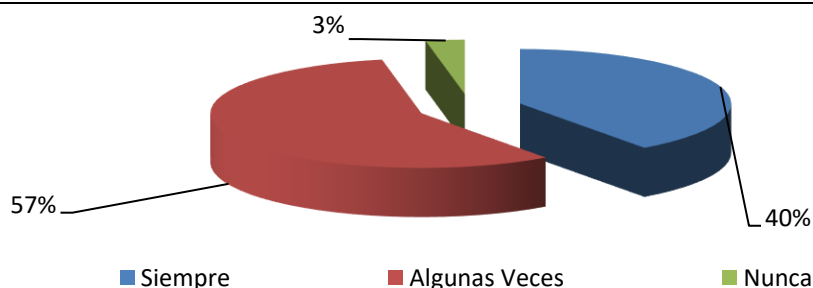


Gráfico 5: Planificación estratégica

En el ítem 5, el 40% del personal dijo que los directivos de Project Trading promueven la planificación estratégica diaria, el 57% lo hace ocasionalmente y el 3% nunca. Esto sugiere la importancia que la mayoría de las empresas otorgan a la planificación estratégica, según Montes, Montilla y Mejía (2014).

La planeación estratégica es el proceso que contribuye a la toma de decisiones de la alta gerencia sobre los objetivos de la empresa, los mercados donde competirá, los productos y servicios ofrecidos, la interacción con competidores y las políticas implementadas para mejorar las relaciones con accionistas, clientes, trabajadores y la comunidad donde opera. (p.342)

En el marco de la planificación estratégica, las empresas deben considerar factores que impulsen su desarrollo y su impacto positivo. Esto implica establecer estrategias a corto y largo plazo, identificar acciones para lograr resultados esperados y prestar atención a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para la empresa Project Trading C.A., es crucial tener una estrategia claramente definida para alcanzar sus objetivos organizacionales y enfrentar los desafíos del entorno.

Cuadro 10
Variable: Gestión
Dimensión: Manejo
Indicador: Motivación

Ítem 6: ¿Gestiona ampliamente la motivación en las jornadas de actividades en la empresa con sus compañeros?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 6 | ¿Gestiona ampliamente la motivación en las jornadas de actividades en la empresa con sus compañeros? | 17 | 57 | 12 | 40 | 1 | 3 | 30 | 100 |

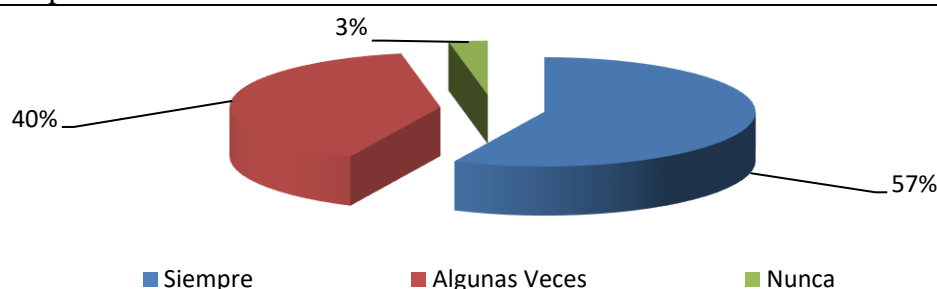


Gráfico 6: Motivación en el Trabajo Laboral

En el ítem 6, el 57% del personal colabora siempre en la planificación diaria con colegas, el 40% lo hace ocasionalmente y el 3% restante nunca. Estos resultados sugieren que en Project Trading en Valencia es común la coordinación de actividades para fortalecer la práctica laboral, relacionado con la investigación de González (2009).

Dentro de la praxis pedagógica integradora, el rol del docente debe ser percibido como promotor del aprendizaje motivador y sensible. El docente debe conocer y respetar el estado evolutivo del niño y facilitar situaciones que inviten a la búsqueda constante del conocimiento. Se concibe como modelo de líder, centrado en sus estudiantes como sujeto de aprendizaje... (p. 89)

El autor destaca que los trabajadores de una empresa tienen la capacidad de motivar a sus colegas y a la comunidad en la que trabajan, lo que contribuye al bienestar social y familiar al resolver problemas. Asimismo, se enfatiza en la importancia de motivar a todo el entorno social, lo cual implica activar conductas que dirijan hacia metas específicas y aumenten el compromiso dentro de la empresa, fomentando la participación de toda la organización en el bienestar común.

Cuadro 11
Variable: Gestión
Dimensión: Manejo
Indicador: Motivación

Ítem 7: ¿Considera importante la motivación al momento de interrelacionar con el personal de la empresa?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | | |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) |
| 7 | ¿Considera importante la motivación al momento de interrelacionar con el personal de la empresa? | 28 | 93 | 2 | 7 | 0 | 0 | 30 | 100 |

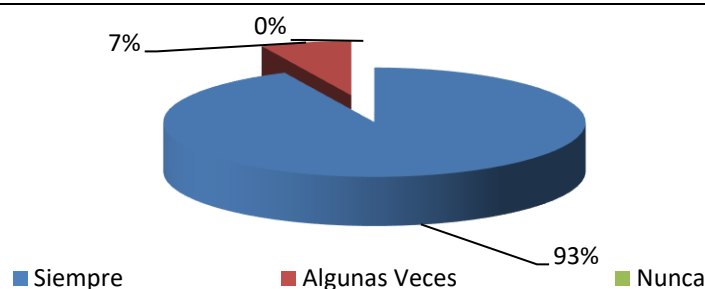


Gráfico 7: La motivación en el Trabajo Laboral

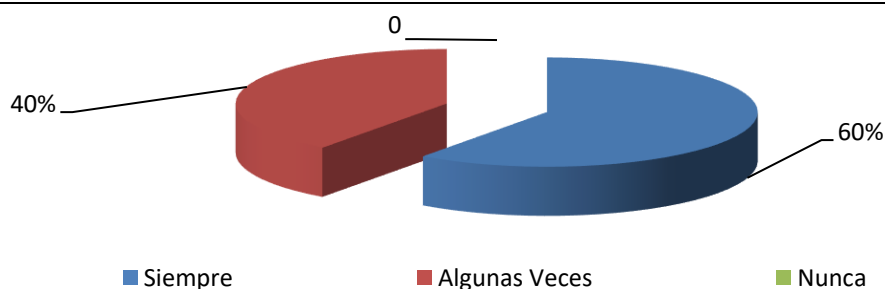
En el ítem 7, referido a la importancia de la motivación al momento de interrelacionar con los demás compañeros de trabajo dentro de la empresa, se obtuvo que el 93% de la muestra considera que siempre es necesario que existan un proceso de motivación para poder desempeñar funciones en favor de los usuarios que a diario van a la empresa, mientras que el 7% manifiestan a veces sentir la necesidad de desarrollar motivación.

Así, esta respuesta es favorable para la presente investigación, por cuanto se hace necesaria e imperante la motivación en todos los aspectos de la empresa; esta permite el desarrollo de la convivencia y el proceso de paz laboral. En torno a esto, el gerente conjuntamente con los trabajadores funge como figura principal, puesto que sobre ellos recae la responsabilidad de gestión de la empresa, sobre este particular, Mateo y Valdano (2009), manifiesta que motivar es “Un verbo que se conjuga diferente para cada ser humano” (p.79).

Bajo este concepto, el empleado debe identificar y motivar el talento de cada persona, ayudándola a desarrollarlo y disfrutarlo. El gerente debe asignar a cada miembro de la empresa tareas acordes a sus habilidades, asegurando así el éxito y el bienestar de la empresa.

Cuadro 12**Variable: Desempeño de la Empresa****Dimensión: Elementos de Desempeño****Indicador: Desempeño Laboral****Ítem 8:** ¿Le empresa hace cumplir los acuerdos de desempeño en las diferentes actividades de la organización?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 8 | ¿La empresa hace cumplir los acuerdos de desempeño en las diferentes actividades de la organización? | 18 | 60 | 12 | 40 | 0 | 0 | 30 | 100 |

**Gráfico 8: Desempeño Laboral**

Con respecto al ítem 8, se obtuvo que el 60 % de los trabajadores encuestados manifiestan siempre hacer cumplir los acuerdos de desempeño en la organización, mientras que el 40% contestó hacerlo a veces, lo que indica que la gran mayoría del personal maneja los acuerdos de desempeño, se ajustan a las líneas emitidas o emanadas por la empresa, aspecto positivo para el desarrollo de la propuesta sobre el sistema de indicadores. Por su parte, Morales (2009) expresa: “desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”(p.81)

Por ello, el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas.

Cuadro 13

Variable: Desempeño de la Empresa

Dimensión: Elementos de desempeño

Indicador: Liderazgo

Ítem 9: ¿Desarrolla los entes directivos liderazgo en la atención de situaciones institucionales referido a los controles de gestión?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|---|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 9 | ¿Desarrolla los entes directivos liderazgo en la atención de situaciones institucionales referido a los controles de gestión? | 6 | 20 | 13 | 43 | 11 | 37 | 30 | 100 |

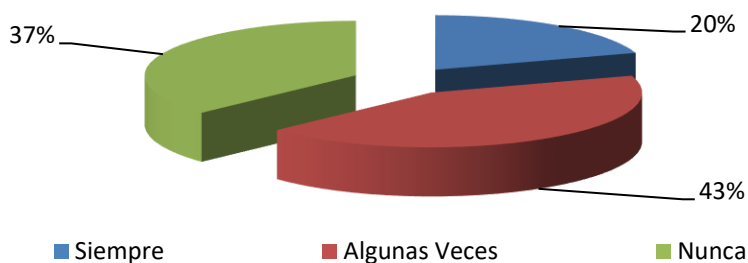


Gráfico 9: Liderazgo

En cuanto al ítem 9, el 20% expresó la existencia de liderazgo por parte de los entes directivos al momento de solventar situaciones relacionadas con la buena marcha de la empresa Project Trading; el 43% manifestó en algunas ocasiones se manejan las situaciones con la presencia de los directivos y el 37% nunca. Lo que deja ver que la mayoría de empresas requieren la parte activa de los directivos en una acción de liderazgo para poder garantizar la soluciones a determinadas situaciones. Al respecto, Lissier y Achua (2011) añaden: “actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas.” (p162)

Ahora bien, cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en las empresas. El liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia el personal que labora, se destaca la recompensa, económica o de otro tipo.

Cuadro 14

Variable: Desempeño de la Empresa

Dimensión: Elementos de desempeño

Indicador: Comportamiento organizacional

Ítem 10: ¿Existen acuerdos en los integrantes de la empresa para garantizar un comportamiento organizacional adecuado?

| No. | Ítem | Alternativas de Respuesta | | | | | | TOTAL | |
|-----|---|---------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | | Siempre | | A Veces | | Nunca | | Fs. | Fr. (%) |
| | | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | Fs. | Fr. (%) | | |
| 10 | ¿Existen acuerdos en los integrantes de la empresa para garantizar un comportamiento organizacional adecuado? | 7 | 23 | 18 | 60 | 5 | 17 | 30 | 100 |

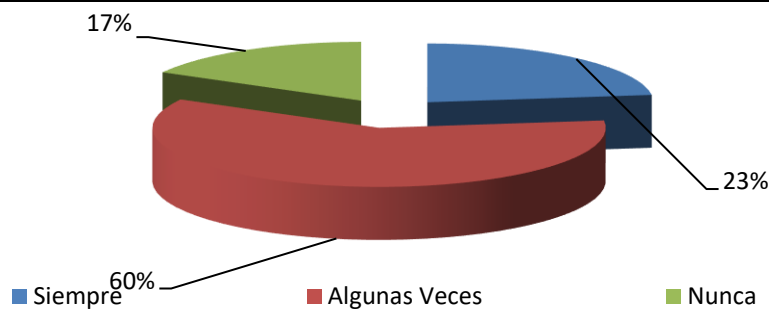


Gráfico 10: Comportamiento organizacional

En cuanto al ítem 10, se obtuvo que el 23% de los encuestados manifestaron que siempre se toman en cuenta acuerdos en el cumplimiento de las obligaciones; el 60% expresó a veces y el 17% restante nunca, estos resultados dejan ver que medianamente la institución cumple con acuerdos que garantizan un comportamiento organizacional adecuado. Esto ocurre por la falta de un sistema de indicadores que permitan una medición del desempeño empresarial. Desde la perspectiva anterior, Davis (2002) comenta que el comportamiento organizacional es:

Es un estudio y también la aplicación de conocimientos relativos a una manera en la cual las personas actúan dentro de cada una de las organizaciones. Se trata de una herramienta la cual ayuda de gran manera al beneficio de personas y se lo aplica de modo general a la que se obtenga una conducta en la que las personas de toda clase de la mayoría de organizaciones como por ejemplo podemos poner, una empresa de comerciales, o también, escuelas y agencias que puedan y que aporten con algunos servicios. En donde la mayor parte quiera que exista una simple organización, se obtendrá la nueva necesidad de poder comprender cuál es el comportamiento organizacional. (p. 11)

Debe señalarse, que existe un acuerdo general en que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

Análisis de Resultados

Cuando se analizan e interpretan las diferentes tendencias de respuesta de las encuestas por parte de la muestra seleccionada, se logra hacer un diagnóstico de la problemática planteada, llegando como primera conclusión en la variable gestión y en la segunda correspondiente al desempeño de la empresa, que el personal que labora en la empresa desestiman los datos obtenidos del diagnóstico para diseñar un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A. localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Continuando con el análisis, se tiene que, en cuanto al manejo del desempeño, la mayoría de los empleados manifestaron la falta de experiencia y de efectividad para utilizar los recursos de la empresa Project Trading. Asimismo, lo concerniente a la planificación estratégica, los empleados en su gran mayoría emplean en las actividades de la empresa la planificación estratégica, utilizándola como táctica fundamental en el trabajo empresarial.

En esta perspectiva, es posible manifestar que en la institución se percibe que el personal de la empresa gestiona en forma articulada las jornadas de actividades diarias conjuntamente con sus compañeros de labores, haciendo uso del aspecto motivacional para el fortalecimiento de la práctica laboral. A tal fin, en cuanto a la importancia de la motivación al momento de interactuar con el personal, la mayoría expresa, que es necesario que existan un proceso de motivación para poder desempeñar funciones en favor de los usuarios que a diario van a la empresa, hablando siempre de la necesidad de desarrollar motivación. A tal fin, es favorable para la presente investigación, por cuanto se hace necesaria e imperante la motivación en todos los aspectos de la empresa; esta permite el desarrollo de la convivencia y el proceso de paz laboral.

En cuanto, al cumplimiento de los acuerdos de desempeño en la organización la mayoría de trabajadores o empleados de la empresa manifiestan cumplir los acuerdos dentro de la empresa,

estos se ajustan a las líneas emitidas o emanadas por la empresa, aspecto positivo para el desarrollo de la propuesta sobre el sistema de indicadores.

Ahora bien, la mayoría de los encuestados expresaron la existencia de liderazgo por parte de los entes directivos al momento de solventar situaciones relacionadas con la buena marcha de la empresa Project Trading. Lo que deja ver que la mayoría de empresas requieren la parte activa de los directivos en una acción de liderazgo para poder garantizar la soluciones a determinadas situaciones. El liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia el personal que labora. También, la institución cumple con acuerdos que garantizan un comportamiento organizacional adecuado. Esto ocurre por la falta de un sistema de indicadores que permitan una medición del desempeño empresarial.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

A través de la presente propuesta, se desarrolló la gestión empresarial que asocia a la prácticas, organización, sistema y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio. Cumpliendo así, con el objetivo final de esta investigación, establecido de la siguiente manera: “Proponer un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño de la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo”.

De acuerdo a esto, existe la necesidad de las empresas de mejorar continuamente, al respecto, Gamboa (2004) añade, “el mejoramiento continuo se puede considerar más que sólo un aporte a la empresa; se puede ver como la respuesta a una necesidad humana. Por tanto, para que la empresa esté bien, la gente debe estar bien y cada vez mejor” (p. 32). Por ello, la evolución del progreso continuo, comprobándose esto con la creación constante de ideas y el trabajo sostenido por ser cada día mejores. Luego, es una misión de nunca acabar, en la que se va consiguiendo llenar pequeñas brechas que se disipan estratégicamente con adiestramientos, evaluaciones y herramientas.

En este sentido, es inevitable establecer indicadores de control de gestión, que permitan conocer el desempeño de cada uno de los procesos a fin contribuir con la misión organizacional; así mismo, estos permiten optimizar y supervisar su rendimiento. Cabe destacar, que el control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de la labor empresarial. Luego, el control de gestión es un proceso mediante el cual, la empresa se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En esta perspectiva, Lorino (2002) señala sobre el control de gestión “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone” (p.32). Por tanto, está relacionado con las cuatro funciones fundamentales dentro de una empresa: la planificación, la ejecución, la dirección y el control mediante la evaluación de la calidad del desempeño, utilizando indicadores. Los indicadores de gestión tienen

como objetivo orientar y supervisar el desempeño objetivo y comportamental necesario para alcanzar las estrategias de la empresa. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores diseñados para tal fin; los cuales deben ayudar a la gerencia de la empresa para determinar su propósito y el cumplimiento de las metas.

De acuerdo a esto, la gestión de cualquier empresa sea pública o privada, depende esencialmente de las correctas adquisiciones que realice, por cuanto las compras demandan conocimiento y experiencia en el área, así como habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de los ejecutivos de la empresa Project Trading C. A, para lograr negociaciones óptimas y en condiciones favorables para la misma. Luego, la finalidad de los indicadores de gestión en las empresas es guiar y controlar el desempeño para el correcto funcionamiento de las mismas.

Así, los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño y comportamiento que se requiere para lograr un sistema de indicadores de gestión con miras a la medición del desempeño de la empresa, los cuales deben ayudar a la organización de la empresa para determinar la efectiva y eficiencia en el logro de los objetivos, y las metas.

Justificación de la Propuesta

La propuesta representa una herramienta necesaria para la empresa Project Trading C. A., localizada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, por cuanto es una empresa que carece de un sistema de indicadores de gestión y de resultados para la medición del desempeño que puedan asegurarle un lugar en el mercado. Luego, el sector empresarial representa la prestación de un servicio de primera necesidad para todos los seres humanos. En la actualidad, para las empresas no es suficiente brindar calidad en sus servicios y tener un excelente personal laboral, también es importante conocer a los consumidores y determinar sus necesidades, adaptar sus servicios a dichas necesidades, dar a conocer al mercado lo que ofrecen y proyectar una imagen que represente confianza y calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos es importante señalar que los indicadores de gestión son utilizados en todas las empresas como un medidor, busca mejorar el funcionamiento de un departamento relacionado con dos o más datos significativos y observar la situación actual con los objetivos planteados. Sirve para cumplir con el logro de los resultados y establecer acciones concretas para realizar trabajos programados y planificados. Luego, la finalidad de los indicadores

de gestión en las organizaciones es guiar y controlar el desempeño para el correcto funcionamiento de las empresas logrando la eficiencia y eficacia en las operaciones. A tal fin, la empresa Project Trading C. A. necesita establecer un sistema de indicadores de gestión para la medición del desempeño de la empresa.

Propuesta de Sistema de Indicadores de Gestión

La propuesta se desarrolla en tres partes:

I Parte: Conceptualización de los procesos. Se define cada parte del proceso de la empresa Project Trading C. A, para a su vez analizar los dos procesos pertinentes y determinar los indicadores de gestión y resultados:

Proceso 1: Asesoría en adquisición de bienes.

Demanda: Clientes que solicitan la asesoría para la importación de bienes de forma online.

Insumos: Asesores, teléfonos celulares.

Proceso:

Formalización de una cita (agendar cita)

Disponibilidad en tiempo real de la empresa

Confirmación de la cita en el momento

Recordatorio vía email y SMS de la cita

Búsqueda de empresas por sectores o por disponibilidad en una fecha y hora concreta

Posibilidad de modificar o cancelar la cita

Acceso por localidad de las empresas por sector con el servicio de cita previa

Portal único para localizar empresas y servicios de Administración Pública con el servicio disponible de cita previa online,

Cuenta de reportes a la empresa

Disponibilidad del cliente ante la oferta.

Resultado: Porcentaje de clientes con asesoría

Efecto: Clientes Satisfechos

Impacto: Clientes potenciales a través de la referencia de los clientes satisfechos.

Proceso 2: Adquisición de bienes propios o de clientes.

Demanda: Clientes que solicitan el servicio de importación de bienes de forma online.

Insumos: Asesores, teléfonos celulares, computadoras.

Proceso: La comunicación empresarial implica interacción, construcción de vínculos y un constante flujo de datos e información dentro y fuera de la información. Las características más importantes del proceso de agendar citas radican en:

- Calendario organizativo y sistema de citas online basado en la web.
- Interfaz de usuario personalizada.
- Integración completa del sistema de autorregistro.
- Fácil integración con sistemas de citas online y soluciones de calendario de terceros por medio de nuestro Conector de calendarios y servicios web.

Resultado: Porcentaje de clientes adquiriendo servicio de importación

Efecto: Clientes Satisfechos

Impacto: Clientes potenciales a través de la referencia de los clientes satisfechos.

II Parte. Identificación de variables por etapas. En esta etapa, se llevó a cabo un análisis detallado de las variables económicas y físicas del proceso que pueden influir en el desempeño de la empresa.

En cuanto a las variables económicas, se utilizó un cuadro de costos en el que se destacaron diferentes elementos, como las horas hombre, los materiales y suministros, equipos tecnológicos, servicios de conectividad, campaña publicitaria y página web.

Por otro lado, en las variables físicas, se consideró especialmente el volumen de clientes, resaltando la lista de clientes principales de la empresa.

A continuación mostraremos los cuadros en donde se priorizaron y calificaron estas variables, permitiendo una medición efectiva.

Económica: Tabla de costos

| Elementos de Costo | Descripción | Costos |
|----------------------------------|---|---------------|
| Horas hombre | Sueldo mensual por todos los empleados | \$6000 |
| Materiales y suministros | Material de oficina mensual (papel, carpetas, bolígrafos, agendas) | \$250 |
| Equipos Tecnológicos | Laptop, Tables, Celulares, Computadoras de escritorio | \$1500 |
| Servicios de Conectividad | Servicio de telefonía Internet Programas/o aplicaciones de comunicación | \$150 |
| Campaña publicitaria | Plataforma digital Redes sociales | \$100 |
| Página web | Mantenimiento mensual | \$25 |
| Total | | \$8025 |

Cuadro 15. Tabla de costos. Martínez y Silva (2024)

Física: Volumen de clientes

| Tienda Cliente | Propietario | Localización |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Make Waves | Andrés Gambato | Caracas |
| Planet Surf | Alejandro Fermín | Margarita |
| Babylon Surf & Skate Shop | Carlos Velásquez | Los Teques |
| Banana Sport | Pepe Tazonni | Puerto Cabello |
| Paralelos Shop | Maria Laura Herrera | Valencia |

Cuadro 16. Listado clientes principales. Martínez y Silva (2024)

Cronológica: de 3 semanas a 2 meses, variando según los deseos del personal gerente de la empresa Project Trading C.A.

III Parte. Diseño de indicadores de gestión y resultados necesarios para el mejoramiento de la empresa. En esta parte, se describen los indicadores que se consideraron necesarios para el mejoramiento del desempeño de la empresa, a partir de sus debilidades y causas.

VARIACION EN LA DEMANDA ASESORIA

Número de clientes que solicitaron asesoría (año 2023)

Número de clientes que solicitaron asesoría (año 2022)

VARIACION EN LA DEMANDA SERVICIO DE IMPORTACION

Número de clientes que solicitaron servicio de importación (año 2023)

Número de clientes que solicitaron servicio de importación (año 2022)

VARIACION EN LAS CITAS AGENDADAS PARA ASESORIA

Total de citas agendadas para asesorías (año 2023)

Total de citas agendadas para asesorías (año 2022)

VARIACION DE LOS CLIENTES SATISFECHOS SERVICIO DE IMPORTACION

Total de quejas realizadas por clientes de servicio de importación (año 2023)

Total de quejas realizadas por clientes de servicio de importación (año 2022)

VARIACION DE CLIENTES POTENCIALES SERVICIO DE IMPORTACION

Total de clientes que llegaron gracias a recomendaciones del servicio de importación (año 2023)

Total de clientes que llegaron gracias a recomendaciones del servicio de importación (año 2022)

VARIACION EN LAS CITAS AGENDADAS PARA SERVICIO DE IMPORTACION

Total de citas agendadas para servicio de importación (año 2023)

Total de citas agendadas para servicio de importación (año 2022)

VARIACION DE LOS CLIENTES SATISFECHOS ASESORIA

Total de quejas realizadas por clientes de asesorías (año 2023)

Total de quejas realizadas por clientes de asesorías (año 2022)

VARIACION DE CLIENTES POTENCIALES ASESORIA

Total de clientes que llegaron gracias a recomendaciones de asesoría (año 2023)

Total de clientes que llegaron gracias a recomendaciones de asesoría (año 2022)

VARIACION EN LOS NEGOCIOS EFECTUADOS EN SERVICIO DE IMPORTACION

Total de artículos importados (año 2023)

Total de artículos importados (año 2022)

VARIACION DE TRABAJADORES INCONFORMES

Número de renunciaciones (año 2023)

Número de renunciaciones (año 2022)

VARIACION DE NEGOCIOS NO CONCRETADOS EN SERVICIO DE IMPORTACION

Total de pedidos cancelados (año 2023)

Total de pedidos cancelados (año 2022)

VARIACION DE INVERSION EN COSTOS

Total invertido en costos (año 2023)

Total invertido en costos (año 2022)

VARIACION DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

Número de estrategias implementadas (año 2023)

Número de estrategias implementadas (año 2022)

Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que proporcionar a la empresa al momento de diseñar un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- - **Satisfacción del cliente:** la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del Proceso:** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking:** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Por ello, el benchmarking permite evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

· **Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Conclusiones

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que la empresa cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos, en este caso de estudio el mejoramiento continuo de cada uno de los departamentos. En tal sentido, comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

Los indicadores de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos, y se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la empresa o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación

Establecer un conjunto de indicadores de gestión es una parte clave de un sistema de medición de desempeño.

La propuesta de indicadores de gestión, ofrece muchos beneficios a la empresa; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la organización.

Recomendaciones

Es fundamental motivar al personal para que cumpla eficientemente con sus funciones y siga las políticas y procedimientos establecidos. Esto puede lograrse mediante reconocimientos, incentivos y programas de desarrollo profesional que fomenten el compromiso y la excelencia en el trabajo.

Al implementar indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en el proceso de adquisición. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el proceso.

Es importante revisar y ajustar continuamente las políticas y estrategias relacionadas con la gestión total de la empresa, incluyendo el proceso de adquisición. Esto garantizará que las acciones estén alineadas con los objetivos organizacionales y las mejores prácticas del mercado.

Realizar una evaluación periódica de la eficacia de los procesos de selección para la adquisición de bienes. Esto implica garantizar que se sigan las mejores prácticas, identificar posibles áreas de mejora y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

Buscar alcanzar las metas trazadas con el mínimo de recursos posible. Esto implica optimizar los procesos, reducir los tiempos de ejecución y minimizar los costos asociados. Al aplicar la eficiencia, se maximiza el valor generado con los recursos disponibles. Todo esto se puede lograr con apoyo y soporte de los indicadores de gestión se pueden lograr todas estas recomendaciones de forma sencilla y simplificando el proceso al máximo.

REFERENCIAS

- Albright, M. (2009). *La gestión y evaluación de la tecnología Instruccional y la educación a distancia: Manual del Curso Versión 2.0.* (2ª ed). Estados Unidos: Nova Nouttheastern University.
- Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros.* Ciudad de México: México. Duodécima edición. McGraw Hill Editores.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación* (5a. e.). Caracas: Episteme.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Ciudad de México: México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración: Proceso Administrativo.* Bogotá: Colombia. (Ed. 5) McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las Organizaciones.* Ciudad de México: México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones.* (Tercera ed.). Ciudad de México: México. The McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Datar, J. (2000). *Indicadores de Gestión.* Bogotá: Colombia. 2da Edición. 3R. Editores.
- Davis, K. (2002). *El Comportamiento Organizacional.* P. Levinks.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* (Primera ed.). Pearson Prentice Hall.
- Fonseca, L. (2016). *Investigación Social Crítica.* FACES. UCV. Caracas. Fondo Editorial. Tropykos.
- Fonseca, O. (2016). *Sistemas de Control Interno.* Lima: Perú. Instituto de Investigaciones en Accountability y Control.

- Gamboa, S. (2004). *Diferencias y Similitudes en la Aplicación del Concepto de Mejoramiento Continuo en el Sector Empresarial Japonés y Estadounidense*. Bogotá: Colombia. Departamento de Industrial. Universidad Pontifica
- González, A. (2017). *Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las PYMES del sector Metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo*. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- González, F. (2009). *Los nuevos roles del profesor de matemática*. Retos de la formación del siglo XXI. Paradigma XXI (I), 139-172.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato: Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2015). *Metodología de la Investigación Holística*. (4º ed.). Caracas: Sypal, Ediciones Quirón.
- Idrovo, I. (2021). *Evaluación del Control interno mediante la implementación de indicadores de gestión en la empresa Balanceados del Pacífico BALANPAC S.A*. Machala: Ecuador. Trabajo de maestría no publicado. Universidad Técnica de Machala. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Juárez, A., Straka, L., Moreno E. (2011) *Algunas consideraciones sobre los valores. El aprendizaje significativo*. Pearson Educación.
- Juárez, J. (2009). *Hacia una educación posible: valores, virtudes y actitudes en la escuela. Carabobo*: Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Ledesma, J. (2005). *Sistemas Organizacionales*. Cali: Colombia. Cooperativa de Colombia
- Lorino, P. (2004). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. Barcelona: España. Editores Boixareu Marcombo, S.A.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Ciudad de México: México: CENGAGE.
- Maldonado, J. (2018). *La estrategia empresarial su formulación, Planeación e Implementación*. Tegucigalpa: Honduras.
- Mateo, J. y Valdano. (2009). *El liderazgo*. Bogotá: Colombia: Editorial Aguilar.

- Medina, J., Aguilar, J., Arambulet, V. (2020). *Indicadores de control de gestión para el mejoramiento del departamento de compras en empresas de café S.A.* Guácará: Carabobo. Universidad de Carabobo
- Mejía, M. (2012). *Diseño de Indicadores como Herramientas para medir la Gestión de los Recursos Humanos, materiales y Financieros en el Departamento de Servicios al Cliente.* Hospital Santa Inés. Ecuador.
- Mendoza, W. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público.* *Revista Científica Dominio de las Ciencias.*
- Montes, C., Montilla, O., Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional.* (Primera ed.). Bogotá: Colombia. Alfaomega.
- Morales, A. (2009). *Capital Humano, hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana.* La Habana: Cuba. Editora Política.
- Pacheco, T. (2010). *Sociología de la Educación.* Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá: Colombia.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización.* Madrid: España. Pearson Prentice Hall.
- Paneca, A. y González, Y. (2010). *La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. Contribuciones a la Economía,* Extraído en octubre 2023: <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm>.
- Paredes, Y. (2020). *Sistema de Evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio. Caso: Personal administrativo y obrero adscrito al cuerpo Policial del municipio Barinas.* Barinas: Venezuela. Trabajo de maestría en Gerencia Educativa. Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.* Universidad Pontificia Comillas.
- Quivez, R. (2014). *Manual de Investigación de las Ciencias Sociales.* México Limusa.
- Rincón, B. (2010). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición.* Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>. En Revista Universidad EAFIT, 43-59.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Ciudad de México: México. 7ma. Edición. Prentice Hall.
- Sánchez, F. (2013). *Metodología de la Investigación.* Pearson Educación. México.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores De Gestión Empresarial: De la estrategia al resultado.* Bloomington, Indiana, Estados Unidos de Norteamérica: Palibrio LLC.

- Santos, I. (2014). *Introducción a la auditoría operacional*. Rio de Janeiro: Brasil: Editorial FGV.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Londres: Reino Unido. Edinburgh Business School.
- Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica: fundamentos de investigación con manual de evaluación de proyectos*. México. Limusa, México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa, Ciudad de México: México.
- Torre, M. (2010). *El Facilitador Polivalente Como Promotor del Desarrollo Social. Memoria I Congreso Latinoamericano de Educación Para el Desarrollo*. Mérida: México.
- Transmonte, P. (2021). *Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral Management indicators applying the balanced scorecard model*. Santa Ana de Coro: Falcón. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.
- Ugarte, D. (2003). *Liderazgo*. Disponible en: <http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>.
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. (s/f.). *Desarrollo de los valores Humanos y la relación con la sociedad*. Caracas. Venezuela: UNESR.
- Uribe, M. y Reinoso, L. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Colombia. Ediciones de la U.
- Velásquez, A. (2003). *Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras*. Revista de Escuela de Administración de Negocios, 67-87.
<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/234/227>.
- Véliz, A. (2012). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*. (3era ed). Caracas. Venezuela.
- Vielma, E. y Salas, M. (2009). *Aportes de la teoría de Piaget, Bandura y Brunner*. EDUCERE. (9), 30-37.
- Villafranca, D. (2002). *Metodología de la Investigación*. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. Ciudad de México: México.



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

CUESTIONARIO

Estimado Personal:

Respetuosamente me dirijo a Usted con el fin de solicitar su colaboración en la investigación que se está realizando sobre: **SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION Y DE RESULTADOS PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROJECT TRADING C.A.** La información suministrada, su identificación personal y profesional, son de carácter confidencial.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de planteamientos, marque con una (X) según su consideración. Opciones son: Siempre (S), A Veces (AV), Nunca (N).

| N.º | Ítems | S | AV | N |
|-----|--|---|----|---|
| 1 | Se logra desarrollar el manejo de la gestión en la empresa Project Trading. | | | |
| 2 | Mantiene la empresa un sistema de indicadores de gestión acorde a las exigencias de la organización. | | | |
| 3 | Maneja eficientemente los indicadores en el trabajo de la empresa. | | | |
| 4 | Se preocupa por el desempeño laboral en cuanto a las actividades en la empresa. | | | |
| 5 | Promueve los directivos de la empresa la planificación estratégica en sus acciones de coordinación. | | | |
| 6 | Gestiona ampliamente la motivación en las jornadas de actividades en la empresa con sus compañeros. | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 7 | Considera importante la motivación al momento de interrelacionar con el personal de la empresa. | | | |
| 8 | La empresa hace cumplir los acuerdos de desempeño en las diferentes actividades de la organización. | | | |
| 9 | Desarrolla los entes directivos liderazgo en la atención de situaciones institucionales referido a los controles de gestión. | | | |
| 10 | Existen acuerdos en los integrantes de la empresa para garantizar un comportamiento organizacional adecuado. | | | |



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

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

| | APRECIACIÓN CUALITATIVA | | | |
|---|--------------------------------|--------------|----------------|-------------------|
| CRITERIOS | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| Presentación del Instrumento. | | | | |
| Claridad de la redacción de los ítems. | | | | |
| Pertinencia de las variables con los indicadores. | | | | |
| Relevancia del Contenido. | | | | |
| Factibilidad de aplicación. | | | | |

APRECIACIÓN CUALITATIVA

OBSERVACIONES

VALIDADO POR _____ C.I. N.º _____

PROFESIÓN _____ LUGAR DE TRABAJO _____

CARGO QUE DESEMPEÑA _____

FIRMA _____