



**TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE  
APLICADAS A LA EMPRESA  
DIRVALEN C.A.**

**Autor:**

Meza M. Miguel Alfonso

Urb. Yuma II, calle No.3. Municipio San Diego  
Teléfono (0241) 8714240 (master) – Fax (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE APLICADAS A LA EMPRESA  
DIRVALEN C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial Para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor: Meza Martínez Miguel Alfonso  
C.I. 13.987.968

Tutora: Ing. Nelly Niño

San Diego, Diciembre 2021



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 Ingeniería. para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Técnicas de gestión flexible aplicadas a la empresa DIRVALEN C.A.

Realizado por el (la) Br. Miguel Alfonso Meza Martínez.

C.I. N° 13987968 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial.

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:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Yelly Yépez  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Yelly Yépez  
C.I.: 9.224542.

Manuel Cuadrado  
Jurado  
Nombre: Manuel Cuadrado  
C.I.: 7067357

Fredy Barrera  
Jurado  
Nombre: Fredy Barrera  
C.I.: 11151678

Fecha: 28/01/2022



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI- I -015-2021-2CR-TG

Valencia, 23 de noviembre de 20

Ciudadano:  
Meza, Miguel Alfonso  
C.I. 13.987.968  
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingenier

**Técnicas de gestión flexible aplicadas a la empresa DIRVALEN C.A.**

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. Nelly Soraida Niño Pérez, titular de la cédula de identidad V-9.224.592

Atentamente



*Francisco Sevilla*  
Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.  
Decano de Ingeniería

e.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA UNIVERSIDAD JOSÉ  
ANTONIO PÁEZ FACULTAD DE  
INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN  
PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, Ingeniero Nelly Niño. Portador de la cédula de identidad N° V-9.224.592, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Miguel Alfonso Meza Martínez C.I: 13.987.968, titulado **TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE APLICADAS A LA EMPRESA DIRVALEN C.A.** presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, 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 designe la coordinación de grado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez.

En San Diego, a los 13 días de Diciembre del año dos mil veintiuno.

Ing. Nelly Niño

CI: 9.224.59

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mi madre por su inmensurable esfuerzo, amor y apoyo para convertirme en la persona que soy hoy, por sacrificarse todos los días para que yo pudiera recibir la mejor educación y amarme siempre de manera incondicional.

Gracias a mi abuela Emilia quien desde el cielo nunca me ha dejado de acompañar, sobre todo en este paso de mi vida.

Gracias al amor de mi vida, mi mejor amiga, mi compañera leal, quien siempre está a mi lado en las buenas, en las dificultades, mis metas y logros; quien me impulsa a dar lo mejor de mí cada día... mi hermosa Esposa, Ali... Este logro es tanto de ella como es mío.

Gracias a mis amados hijos Daniel, Miguel y Mariana, por brindarme ese amor tan indescriptible y hacerme sentir su orgullo; por su apoyo incondicional, animarme y apoyarme cuando más lo necesité.

Gracias a todos mis tíos y tías, por brindarme todo su amor y soporte durante mi vida y su disposición a ayudarme siempre que lo he necesitado; En especial a mi tía Mora, mi segunda madre por apoyarme, cuidarme, amarme hasta malcriarme siempre.

Gracias a mis suegros, cuñados y sobrinos por ese apoyo incondicional que siempre he sentido de todos Uds.

Gracias a mi tutora, la Ing. Nelly Niño, por todo su apoyo, guía y paciencia durante mi proceso en la elaboración de este trabajo.

**Gracias a todos**

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de grado se lo dedico a mi abuela Emilia, el pilar de toda mi familia, quien siempre me demostró en vida que los sueños si se cumplen, sólo hay que proponerse el norte y seguirlo hasta alcanzarlo, abuelita sé que desde el cielo me acompañas en todo momento este paso en mi vida es tuyo...

*Bendición*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE GRAFICAS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación .....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
1.4 Justificación de la Investigación .....	9
1.5 Alcance de la Investigación .....	9
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	1
2.2 Bases Teóricas .....	16
2.2.1 Teorías Asociadas al Desarrollo de este Trabajo .....	16
2.2.2 Gestión Flexible.....	23
2.2.3 Flexibilidad Empresarial .....	27
2.2.4 Planeación Estratégica.....	28
2.2.5 Análisis Estratégicos.....	29
2.2.6 Herramientas de Análisis .....	33
2.2.7 Indicadores de Control de Gestión .....	36
2.2.8 Mapa Estratégico .....	37

2.2.9	Cuadro de Mando Integral .....	38
2.2.10	El Value Stream Mapping (VSM) .....	41
2.3	Bases Legales .....	42
2.4	Definición de Términos Básicos .....	44
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>		
3.1	Tipo de Investigación.....	46
3.2	Diseño de la Investigación .....	46
3.3	Población y Muestra .....	47
3.3.1	Población .....	47
3.3.2	Muestra.....	47
3.4	Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos .....	47
3.4.1	Observación Directa .....	48
3.4.2	Entrevista Estructurada .....	48
3.4.3	Revisión Documental .....	48
3.5	Instrumentos de Recolección de Datos .....	48
3.6	Validación del instrumento.....	49
3.7	Técnicas de Análisis .....	49
3.7.1	Diagrama de Afinidad .....	49
3.7.2	Modelo de los 5 Por Qué .....	49
3.7.3	Análisis PESTEL .....	49
3.7.4	Técnica del SMED.....	50
3.7.5	Matriz FODA .....	50
3.8	Fases Metodológicas .....	50
<b>IV RESULTADOS</b>		
4.1	Fase I: Diagnóstico de los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A.....	53
4.1.1	Descripción de la empresa .....	53
4.1.2	Descripción de los Procesos Administrativos y operativo	56
4.1.3	Descripción de las aéreas y condiciones de trabajo .....	59

4.1.4	Información aportada por el personal de la empresa a través de la aplicación del cuestionario .....	62
4.1.5	Resumen de los aportes arrojados por el diagnostico.....	69
4.2	Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en el diagnóstico de las actividades administrativas y operativas de la empresa.....	70
4.2.1	Clasificación de las debilidades encontradas a través del diagrama de afinidad.....	70
4.2.2	Análisis de las debilidades encontradas a través de la técnica de los 5 por que .....	72
4.2.3	Clasificación de las actividades administrativas y operativas en cuanto a su posible modalidad de trabajo .....	73
4.2.4	Análisis del entorno de la empresa a través del análisis PESTEL.....	78
4.2.5	Determinación de estrategias a través del análisis de FODA.....	79
4.3	Fase III: Diseño de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa.....	82
4.4	Fase IV: Evaluación del Plan Diseñado desde un punto de vista operativo, técnico, economico, ambiental y social .....	99
4.4.1	Factibilidad operativa .....	100
4.4.2	Factibilidad Técnica .....	101
4.4.3	Factibilidad Social .....	102
4.4.4	Factibilidad Ambiental .....	103
4.4.5	Factibilidad Económica .....	103
4.4.5.1	Costo de Inversión .....	103
4.4.5.2	Beneficios que aportan las propuestas .....	106
4.4.5.3	Evaluación económica del plan diseñado .....	107

<b>CONCLUSIONES</b> .....	110
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	112
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	113

## **ANEXOS**

A	Entrevista estructurada de los procesos administrativos y operativos de la Empresa Dirvalen C.A. ....	118
B	Matriz de categorización de variables para la entrevista.....	121
C	Hoja de registro para la validación del instrumento.....	122
D	Constancias de validación del instrumento .....	123

## ÍNDICE DE CUADROS

### CUADROS

1	Actividades administrativas y operativas en la empresa Dirvalen C.A. ...	57
2	Chek-List de las Condiciones de Trabajo.....	60
3	Técnica de los 5 Por Qué .....	72
4	Actividades que se pueden realizar a distancia o presencial.....	73
5	Personal administrativo de la empresa .....	75
6	Requerimientos de las actividades que pueden realizarse a distancia .....	76
7	Análisis PESTEL del entorno de la empresa .....	78
8	Clasificación de las debilidades, oportunidades y fortalezas encontradas mediante la Matriz FODA.....	79
9	Estrategias a partir de los resultados de la matriz FODA .....	81
10	Requerimientos tecnológicos .....	84
11	Verificación de factibilidad operativa .....	100
12	Verificación de factibilidad técnica .....	101
13	Ordenes de trabajo esperadas por ejecutar Enero-Junio 2022.....	107
14	Tasa Interna de Retorno.....	107
15	Relación Costo-Beneficio .....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

### FIGURAS

1	Organigrama de la Empresa Dirvalen C.A. ....	51
2	Diagrama de Proceso de la Empresa Dirvalen C.A. ....	57
3	Layout Dirvalen C.A.....	60
4	Diagrama de afinidad de las debilidades encontradas en el diagnostico en la empresa Dirvalen C.A.. ....	71
5	Propuesta de un plan de gestión flexible .....	82

6	Formato de trabajo realizado .....	87
7	Formato de evaluación de desempeño .....	89
8	Plan de Capacitación .....	92
9	Actividades que realizan los trabajadores a distancia .....	94
10	Logística de los trabajadores Permanentes.....	98
11	Costos Requerimientos Tecnológicos.....	104
12	Costos Requerimientos de Material.....	105

## ÍNDICE DE GRAFICAS

### GRÁFICOS

1	Pregunta 1 del cuestionario .....	63
2	Pregunta 2 del cuestionario .....	63
3	Pregunta 3 del cuestionario .....	64
4	Pregunta 4 del cuestionario .....	65
5	Pregunta 5 del cuestionario .....	65
6	Pregunta 6 del cuestionario .....	66
7	Pregunta 7 del cuestionario .....	67
8	Pregunta 8 del cuestionario .....	67
9	Pregunta 9 del cuestionario .....	68
10	Pregunta 10 del cuestionario.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLAS

1	Trabajos Asignados 2019 .....	5
2	Trabajos Ejecutados Trimestres 2020 .....	6
3	Trabajos por Ejecutar 2021.....	7
4	Trabajos Ejecutados Primer Semestre 2021 .....	8



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE APLICADAS A  
LA EMPRESA DIRVALEN C.A.

**Autores:** Meza Martínez, Miguel Alfonso

**Tutor:** Ing. Nelly Niño

**Fecha:** Diciembre 2021

**RESUMEN**

La presente investigación titulada “**Técnicas de gestión flexible aplicadas a la empresa Dirvalen, C.A.**” tiene como objetivo proponer la aplicación de técnicas de gestión flexible en las actividades administrativas y operativas de la empresa, con el fin de aumentar la productividad en el cumplimiento de las órdenes solicitadas por los clientes. Este Trabajo de grado se desarrolló como un proyecto factible, enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, la población se conformó por el personal administrativo y operativo de la empresa. Se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación directa, entrevista estructurada, revisión documental y un cuestionario. Se establecieron cuatro fases para el desarrollo de los objetivos y se evaluaron factores para lograr el cumplimiento de las diferentes metas organizacionales en corto, mediano y largo plazo, se identificaron los puntos claves sobre los cuales se basará la empresa para el mejoramiento de cada una de las perspectivas de la planeación estratégica, financiera, catálogo de clientes, procesos, crecimiento y desarrollo. Los resultados obtenidos permitieron proponer la elaboración de una base de datos la cual estará disponible a través de Google Drive facilitando la organización de los proyectos y órdenes de trabajo de forma sencilla y eficaz desde cualquier computador o dispositivo; a su vez esto podrá permitir a los empleados trabajar desde su casa y al evaluar la factibilidad de dichas propuestas. Como resultado se obtuvo que la empresa tendrá costos mínimos, para implementar el plan utilizando técnicas flexibles.

**Descriptor:** Mejora, Gestión flexible, eficiencia, productividad

**Líneas de Investigación:** Gestión organizacional

## INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha impactado a todos los sectores y aspectos de la sociedad; el comportamiento de la enfermedad y los mecanismos de transmisión han llevado a tomar una serie de medidas preventivas a nivel internacional, nacional y local, con el fin de disminuir la propagación. Una de las principales medidas preventivas ha sido el aislamiento de los casos probables y/o confirmados de COVID-19, lo cual, en el ámbito laboral representa ausentismo generando un impacto económico.

Este fue el caso de la empresa Dirvalen, C.A, la cual se encuentra ubicada en la calle Guacara, casa número 71-91, Trigal Centro, Valencia Edo Carabobo, y está dedicada a la instalación, reparación y mantenimiento de aires acondicionados para el Sector Industrial; Empresarial y Comercial y especialmente el hospitalario.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, la presente investigación de tipo proyecto factible, enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, pretende describir el comportamiento e impacto generado por el ausentismo en la productividad, la sostenibilidad económica, prestación de servicio y las condiciones laborales en la empresa Dirvalen, C.A.

La investigación cuenta con la siguiente estructura:

**Capítulo I: El problema.** En este capítulo se encuentran el planteamiento del problema junto con su formulación, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación de la investigación y el alcance.

**Capítulo II: Marco Teórico.** Proporciona el contexto para la investigación, sustentado con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

**Capítulo III: Marco Metodológico.** Se sintetiza la metodología empleada por la investigación de la siguiente manera, como un proyecto factible, enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, la población está conformada por toda la empresa y la muestra es de carácter censal ya que se considerará a toda la población para la investigación se establece la población y muestra, asimismo se definen las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis, y se hace un preámbulo de las fases de investigación

**Capítulo IV: Resultados.** Este capítulo contiene los resultados de la investigación una vez aplicadas las herramientas de ingeniería industrial planteadas, dicho capítulo está estructurado en cuatro fases metodológicas las cuales se basan en los objetivos específicos, presentándose los resultados fase por fase y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema:**

En la actualidad la organización debe implementar, procedimientos de análisis y toma de decisiones de manera efectiva, así como procesar información interna y externa pertinente, con el propósito de anticipar y decidir sobre su productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado. Dentro de estos procedimientos también están aquellos que les permitan enfrentar situaciones inesperadas que puedan afectar toda su operatividad, como fue el caso de la pandemia surgida en el año 2020.

Con la llegada de la Pandemia, muchas de las empresas se han visto en la obligación de reestructurarse debido al impacto significativo que la situación ha causado dentro de la organización como es el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo. Este es el caso de la empresa Dirvalen, C.A, la cual se encuentra ubicada en la calle Guacara, casa número 71-91, Trigal Centro, Valencia Edo Carabobo, y está dedicada a la instalación, reparación y mantenimiento de aires acondicionados para el Sector Industrial; Empresarial y Comercial y especialmente el hospitalario.

La empresa Dirvalen, C.A, debido al servicio que presta, se ha visto afectada por la situación de pandemia que está presente en el país, lo que ha generado una disminución de sus beneficios en un 67.2% durante el año fiscal 2020, y al mismo tiempo un aumento en sus costos operativos; por un lado producto a la baja actividad industrial que se generó por la situación de salud del país, trayendo como consecuencia para la empresa poca solicitud de sus servicios y por otro lado a la situación interna, específicamente en la mano de obra, la gerencia comunica que los costos operativos incrementaron en un 70%, debido a la contratación de personal suplente, como consecuencia de que parte del personal fijo fue detectado con el virus y teniendo que quedarse de reposo en sus casas, para cumplir con el protocolo

médico; además de la inversión en material de bioseguridad, transporte, exámenes de rutina y PCR, medicamentos y del personal de la salud, que son obligatorios, costos que anteriormente no se contemplaban dentro de su contabilidad como costos ordinarios.

Según datos aportados por la gerencia, el resultado en el año fiscal 2020, indicó que el 40% del personal de Dirvalen, C.A, salió positivo en las pruebas de Covid, con reposos que variaron de 15 días a tres (3) meses según las condiciones de cada persona, trayendo como consecuencia un ausentismo laboral importante y una disminución de la productividad en la empresa; con base en esto la gerencia señala que del total de las ordenes de trabajo generada por los clientes solo el 23% fueron ejecutadas con éxito y sin contratiempos; el resto se realizaron con retraso y las ordenes se seguían generando pero no había como responder oportunamente; se puede señalar que en el caso de los presupuestos solicitados por nuevos clientes, los mismos no fueron atendidos en su momento, debido a que la empresa apenas podía cumplir con la cartera de clientes existente.

Es importante destacar que la empresa Dirvalen, C.A, es una empresa que presta servicio en hospitales y clínicas principalmente en la ciudad de Puerto Cabello, por tal motivo es considerada una empresa esencial, por lo que puede prestar sus servicios en los días radicales.

Anteriormente al COVID-19 (año 2019- inicios del 2020), la empresa contaba con 28 empleados dentro de sus instalaciones para cumplir con los contratos de mantenimiento, reparación e instalación contraído con los clientes; los cuales en promedio, eran 80 órdenes al mes distribuidas y ejecutadas con 4 cuadrillas, como se muestra en la tabla No 1.

**Tabla 1 Trabajos asignados 2019**

Año 2019	Trabajo por asignar	trabajo asignado a las cuadrillas			
		cuadrilla 1	cuadrilla 2	cuadrilla 3	cuadrilla 4
Enero	82	21	20	21	20
Febrero	75	18	19	19	19
Marzo	90	23	20	22	25
Abril	85	22	21	21	21
Mayo	79	18	21	19	21
Junio	81	22	19	21	19
Julio	60	13	15	16	16
Agosto	77	21	18	19	19
Septiembre	82	21	20	19	22
Octubre	79	19	18	19	23
Noviembre	72	18	17	16	21
Diciembre	85	19	23	21	22
<b>TOTAL</b>	<b>947</b>	<b>235</b>	<b>231</b>	<b>233</b>	<b>248</b>

Autor: Meza, M. (2021)

Al mismo tiempo en el área administrativa la empresa contaba con 8 personas, las cuales se encargaban de recibir las órdenes de trabajo, realizar órdenes de compra, realizar planos, diseños, control de gastos, asignar a las diferentes cuadrillas el trabajo a ejecutar en cada uno de los casos. En cuanto al personal operativo, está conformado con 20 personas divididas en 4 cuadrillas, las cuales recibían materiales, herramientas e insumos necesarios para realizar las tareas de mantenimiento, reparación e instalación asignadas por la administración diariamente; lo que se puede apreciar que al día una cuadrilla recibía en promedio 4 órdenes de trabajo para ser ejecutadas; es decir, 20 órdenes de trabajos diarias (promedio), 80 órdenes de trabajo al mes (promedio), ver tabla 1.

Por el contrario durante la pandemia del COVID-19, mediados de marzo hasta finales del cierre fiscal 2020 solamente acudían a su lugar de trabajo 4 de las 8 personas al día, lo que representaba a un 50% de asistencia del personal administrativo, y solamente 16 de 20 personas para cumplir con el trabajo operativo,

equivaliendo a un 80%; esto quiere decir que el personal operativo estaba disponible pero no se le asignaban trabajos por falta de personal administrativo, evidentemente las operaciones de la empresa en el primer trimestre del año fiscal 2020 tuvieron una eficacia del 90.98% pero a medida que la situación de salud va siendo más severa, esta eficiencia va bajando como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Trabajos ejecutados trimestres 2020**

Año 2020	Trabajo por asignar	trabajo asignado a las cuadrillas				Trabajos realizados	Eficacia
		cuadrilla 1	cuadrilla 2	cuadrilla 3	cuadrilla 4		
Enero	80	22	18	19	21	80	100,00
Febrero	74	18	19	18	19	74	100,00
Marzo	85	16	15	16	15	62	72,94
<b>Total</b>							<b>90,98</b>
Abril	80	6	6	6	4	37	46,25
Mayo	85	11	6	9	8	34	40,00
Junio	81	7	8	11	10	36	44,44
<b>Total</b>							<b>43,56</b>
Julio	70	7	10	6	8	31	44,29
Agosto	78	7	8	10	8	33	42,31
Septiembre	80	9	6	6	8	29	36,25
<b>Total</b>							<b>40,95</b>
Octubre	79	7	9	7	4	27	34,18
Noviembre	75	7	11	9	5	32	42,67
Diciembre	83	10	9	8	10	37	44,58
<b>Total</b>							<b>40,47</b>

Autor: Meza, M. (2021)

Al tomar en cuenta que la empresa solamente ejecutó desde abril a diciembre un total de 41,66% de sus trabajos previstos para año 2020, su eficiencia se vio afectada por los retrasos importantes para ejecutar las órdenes de trabajo, largos

tiempos de espera por parte del cliente, disminución de nuevos ingresos debido a que algunos clientes no estaban dispuestos a esperar por sus servicios, sin mencionar el costo de oportunidad que genera cualquier tipo de empresa prestadora de servicio que opera deficientemente.

En vista a estos resultados para el año 2021 la gerencia estableció como metas cumplir con los contratos de mantenimiento, reparación e instalación contraídos con los clientes; esperando efectuar al menos 800 órdenes al año con las 4 cuadrillas, distribuidas mensualmente como se muestra en la tabla No 3.

**Tabla 3. Trabajos por ejecutar 2021**

Año 2021	Trabajo por asignar	trabajo por asignar a las cuadrillas			
		cuadrilla 1	cuadrilla 2	cuadrilla 3	cuadrilla 4
Enero	62	14	16	17	15
Febrero	64	17	16	16	15
Marzo	66	14	17	18	17
Abril	69	17	19	16	17
Mayo	65	16	15	17	17
Junio	66	17	16	16	17
Julio	68	15	18	17	16
Agosto	66	17	18	16	15
Septiembre	71	19	19	17	16
Octubre	69	18	17	19	16
Noviembre	68	18	17	16	17
Diciembre	66	17	16	16	18
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>199</b>	<b>204</b>	<b>201</b>	<b>196</b>

Autor: Meza, M. (2021)

La empresa Dirvalen C.A. esperaba cumplir solo con contratos de mantenimiento y ejecución de obras contraídos con clientes y no ejecutará ordenes a clientes nuevos, pero al revisar el resultado del primer semestre (Enero-Junio) la eficacia de las ordenes de trabajo ejecutadas, muestran solo el 47.41% , es decir, de las 392 ordenes esperadas por ejecutar 186 fueron ejecutadas como se puede observar

en la tabla 4, donde se muestra que a cada cuadrilla se le asigno en promedio solamente 8 trabajos mensuales de las 17 que debían ser asignadas.

**Tabla 4. Trabajos ejecutados primer semestre 2021**

Año 2021	Trabajo por asignar	trabajo asignado a las cuadrillas				Trabajos realizados	Eficacia
		cuadrilla 1	cuadrilla 2	cuadrilla 3	cuadrilla 4		%
Enero	62	7	6	9	7	29	46,77
Febrero	64	8	7	8	6	29	45,31
Marzo	66	6	8	10	8	32	48,48
Abril	69	8	7	10	9	34	49,28
Mayo	65	8	7	9	6	30	46,15
Junio	66	9	8	8	7	32	48,48
<b>Total</b>							<b>47,41</b>

Autor: Meza, M. (2021)

La gerencia alude esta situación a la falta de personal administrativo que controle la ejecución de las ordenes y el suministro de insumos ya que solamente acuden a su lugar de trabajo el 50% del personal administrativo y el 80% del personal operativo, lo que trae como consecuencia la disminución de la productividad y beneficios en la empresa, sin embargo debido a la inamovilidad existente y al incremento de los costos operativos, presenta dificultades para la contratación de nuevo personal, por lo que surge la necesidad de establecer una metodología de trabajo que le permita cumplir con lo establecido y mantener un control en los costos operativos, ya que en base a lo anterior, de continuar así la situación puede generar grandes pérdidas para la empresa afectando así su rentabilidad y su imagen en el mercado que labora.

### **1.2 Formulación del problema:**

¿De qué manera se podrá cumplir administrativa y operativamente con el servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A.?

### **1.3. Objetivos de la Investigación:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Proponer técnicas de gestión flexible aplicadas en las actividades administrativas y operativas del servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A.
- Analizar las debilidades encontradas en el diagnóstico de las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Diseñar un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Evaluar el plan diseñado desde el punto de vista operativo, técnico, económico, ambiental y social.

### **1.4. Justificación de la investigación:**

Con la llegada de la pandemia al país, resulta importante que las empresas tengan un plan estratégico flexible, con el cual puedan implementar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio externo junto con las fortalezas y debilidades de la empresa; esto permitirá a la organización definir estrategias que permitan aprovechar sus recursos.

Este es el caso de la empresa Dirvalen, C.A, la cual se ha visto afectada por la situación de pandemia que le ha generado una disminución de sus beneficios en un 67.2%, de las ordenes de trabajo generadas durante el año fiscal 2020 por los clientes, ya que solo el 23% fueron ejecutadas con éxitos y sin contratiempo, el resto se ejecutaron con retraso; situación que continua en el primer semestre del 2021 siendo la causa principal el ausentismo del personal, pudiéndose observar entre el segundo trimestre del 2020 y hasta el final del primer semestre del 2021 que solamente acuden a su lugar de trabajo

el 50% del personal administrativo y el 80% del personal operativo, esto quiere decir que el personal operativo está disponible pero no se le asignan trabajos por falta de personal administrativo.

Ante lo expuesto en esta investigación se propone la aplicación de técnicas de gestión flexible en las actividades administrativas y operativas de la empresa, con el fin de aumentar la productividad en el cumplimiento de las órdenes de trabajo solicitadas por los clientes, con lo que es importante señalar que el desarrollo de técnicas flexibles para una empresa le permite el cumplimiento de las diferentes metas organizacionales, en el corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, se ratifica la identificación de los puntos claves sobre los cuales se debe basar la empresa para el mejoramiento de cada una de las perspectivas de la planeación estratégica: financiera, clientes, proceso, crecimiento y desarrollo, entre otros.

Esta propuesta ayuda a la empresa a operar con mayor eficiencia para alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, incrementando sus beneficios económicos, lograr un crecimiento del negocio para responder oportunamente a las condiciones ambientales del mercado y a su vez lograr una ventaja competitiva sustentable reforzando la posición de negocios a largo plazo.

Por otro lado generará ventajas productivas, como la capacidad de mejorar el desempeño de la organización para orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa Dirvalen C.A, permitiendo afrontar los problemas actuales en el entorno y develar las oportunidades y amenazas para lograr el crecimiento del negocio, satisfacer a los clientes, responder a las condiciones ambientales del mercado, lograr objetivos financieros, alcanzar una ventaja competitiva sustentable, reforzar la posición de negocios a largo plazo y obtener que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la empresa.

El valor agregado que genera esta investigación impactará de manera positiva en la calidad del servicio al cliente, por tener una mayor efectividad al momento de cumplir con las exigencias del mercado, incrementará la satisfacción por parte de los clientes, y por otro lado, este trabajo podrá ser referencia para otras investigaciones.

### **1.5 Alcance:**

La presente investigación será desarrollada en las instalaciones de la empresa Dirvalen C.A, ubicada en la calle Guácara, casa número 71-91 Trigal centro Valencia Edo Carabobo, el área de objeto de estudio es en las actividades administrativas y operativas en la empresa, la propuesta será presentada a la empresa siendo su aplicación o implementación decisión de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo esta investigación, cuyo objetivo principal es proponer técnicas de gestión flexible, aplicadas en las actividades administrativas y operativas del servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A, a fin de aumentar la productividad, beneficios y rentabilidad, se procederá a crear una base teórica que permita el respaldo de la misma. Para ello se efectuará la revisión de varios trabajos de grado, apoyándose en éstos para efectuar la recolección y análisis de los datos, además se realizara una revisión teórica exponiendo un conjunto de teorías que servirán de soporte a esta investigación

#### **2.1. Antecedentes:**

En la búsqueda de información acerca de estudios realizados sobre un plan estratégico flexible que se relacionan directamente con la investigación, se presentan los siguientes:

Cuervo, C. (2020) en su trabajo de grado titulado “**Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el cuadro de mando integral (CMI) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco S.A.S en la ciudad de Bogotá**”, presentado en la Universidad Católica de Colombia para obtener el título de ingeniero industrial, expone como principal objetivo la implementación de una herramienta de gestión estratégica para la empresa Metalco Ingeniería SAS., para ello la autora parte de un diagnóstico interno y externo utilizando el análisis DOFA y PESTEL

Para contextualizar la realidad de la empresa y definir los objetivos estratégicos requeridos para alcanzar las metas de crecimiento y sostenibilidad, estos objetivos organizacionales se traducen en indicadores de gestión que se consolidan en la herramienta BSC diseñada para la empresa para ayudar en los procesos de toma de decisiones oportunas para mejorar el desempeño organizacional. Para realizar este trabajo, la autora utilizó como metodología un estudio descriptivo tomando datos

internos y externos de la empresa, así mismo entrevistas personales y encuestas y presentó como propuesta la situación actual de la empresa Metalco Ingeniería SAS y la coyuntura presente del entorno de mercado para la identificación y el análisis de los factores prioritarios a considerar en la solución de problemas.

El aporte que genera para esta investigación es relevante, ya que maneja conceptos tales como, evolución de la planificación estratégica, la planificación estratégica, importancia, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, así mismo, se hace una descripción de las técnicas del análisis DOFA y de vulnerabilidad, además se señalan los planes estratégicos flexibles con los cuales se pretende que la empresa cubra los objetivos empresariales que permitan alcanzar la meta y la visión empresarial.

Manzo, M, (2020) en su trabajo de grado titulado “**Plan de mejoras en los procesos logísticos de la empresa Asiderápido C.A.**” presentado en la Universidad José Antonio Páez para obtener el título de ingeniero industrial, indica que el principal objetivo generar una serie de propuestas de mejoras dirigidas a reducir los tiempos de servicios de entrega a domicilio (delivery) y optimizar el proceso de distribución, organización y asignación de los repartidores, mediante el uso de técnicas de ingeniería, para responder al incremento repentino de la clientela producto de la situación de la pandemia que afecta al país y así lograr una mejora en la calidad del servicio, reducción de la recurrencia de pedidos defectuosos, aumento en la capacidad de entrega por repartidor y reducción del consumo de repuestos y combustible. La metodología utilizada por el autor para este trabajo de grado se basó en el tipo de investigación factible, enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos, matriz DOFA y la observación directa, entrevista estructurada, revisión documental y un cuestionario, el autor presenta como propuesta conseguir Mejorar los procesos logísticos de la empresa Asiderápido C.A. y se demostró con cálculos económicos que es rentable para la organización la aplicación del mismo.

Esta investigación es relevante para este trabajo de grado, basado en una situación similar a la planteada en esta investigación describe las técnicas de cálculo económico para optimizar los procesos de la organización, la cual utilizó técnicas de ingeniería para responder al incremento repentino de la clientela y así lograr una mejora en la calidad del servicio, reducción de pedidos defectuosos, y aumento en la capacidad de los recursos.

Rojas, M. (2019) en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un plan estratégico para la empresa Gsa Colombia S.A.S. mediante la metodología del balanced Scorecard”** presentado en la universidad Católica de Colombia para obtener el título de ingeniero industrial, indica que el principal objetivo de este trabajo es el de realizar una planificación estratégica en la empresa que le permita llegar a los niveles que requiere para ampliar los mercados y la competitividad, el trabajo maneja conceptos tales como, evolución de la planificación estratégica, la planificación estratégica, importancia, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

La metodología utilizada por la autora para este trabajo de grado se basó en el tipo de investigación descriptivo, utilizando variables cuantitativas y cualitativas, fuentes de información primarias y secundarias, el diseño metodológico está constituido por las herramientas de PESTEL para el análisis genérico, 5 Fuerzas de Porter para el análisis específico, Mapa estratégico para la visualización de las estrategias y Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la implementación del plan estratégico, la autora presenta como propuesta conseguir un mejor posicionamiento en el mercado a la empresa GSA COLOMBIA S.A.S. y así transformar sus amenazas en ventajas competitivas que le permitan percibir más ingresos a la organización y garantizar la perpetuidad en el mercado.

Esta investigación es relevante para este trabajo de grado, ya que describe las técnicas de la metodología Balanced Score Card, y se muestran un conjunto de definiciones básicas que contiene la información de los diagnósticos internos y externos de la empresa, los distintos análisis que se emplean para diseñar los planes

de acción, por medio de los cuales la empresa mejore su posición del mercado además se señalan los planes estratégicos con los cuales se pretende que la empresa cubra los objetivos empresariales que permitan alcanzar la meta y la visión empresarial.

Barría, R.(2018), en su Trabajo de grado titulado “**Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio Eléctricoforestal RB Transmisión SpA**”, presentado en la Universidad Austral de Chile para obtener el título de ingeniero civil industrial, tuvo como finalidad realizar el diseño de una planificación estratégica y su posterior implantación a través de la herramienta del cuadro de mando integral, para la empresa de asesoría y servicio eléctrico-forestal RB Transmisión SpA.

El objetivo del trabajo fue que la empresa pueda contar con la información necesaria para poder realizar una correcta toma de decisiones estratégicas, a partir de la generación del conocimiento de los principales aspectos que debe manejar, controlar y mejorar. En primera instancia determino la situación actual de la empresa mediante un análisis ambiental, identificando la información interna y externa que afecta a la organización.

Para realizar este trabajo, el autor utilizó como metodología un cuadro de Mando integral descriptivo, aplicando técnicas de encuesta, revisión documental, bibliográfica, utilizando la entrevista, observación directa, y presentó como propuesta identificar los principales factores tanto internos como externos que tenían mayor incidencia en el normal desempeño de las actividades de la organización, destacando principalmente la carencia del manejo de información para la toma de decisiones, lo que se podía traducir en falta de liderazgo al tomar medidas en cuanto a materias de administración y el rumbo en el que la empresa pretendía desempeñarse en el futuro.

El aporte de este trabajo a la investigación en curso radica en la aplicación de diferentes herramientas, dentro de las cuales se destacan el

análisis FODA y CAME, para determinar los factores internos y externos y recopilar la información pertinente para la toma de decisiones y medidas correspondientes, estableciendo los primeros lineamientos de la formulación de la estrategia.

## **2.2. Bases Teóricas:**

El sustento teórico de esta investigación está basado en información manejada por varios autores, los cuales señalan términos, teorías y conceptos, cuyo significado explicativo, es necesario para tener un conocimiento más claro del presente estudio.

### **2.2.1 Teorías asociadas al desarrollo de este trabajo investigativo**

- **Teoría de enfoque de sistemas**

El Enfoque de Sistemas según West Churchman, C. (1993) “es un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema”, cuando hay un desajuste entre lo que tiene y lo que quiere, sus problemas, componentes y soluciones. El enfoque de sistemas es la actividad de definir objetivos y fundamentos comunes para cada subsistema, métricas de desempeño y estándares para el objetivo común, y un conjunto completo de subsistemas y planes, tienen un problema particular, el proceso de convertir un insumo (problema) en un producto (acciones planificadas), para ello requiere la creación de una metodología organizada en tres subsistemas principales:

- Formación de problemas
- Definición y diseño de soluciones
- Resultados de control

Esto indica que los principios comerciales básicos son:

1. Desarrollar conceptos y lineamientos para la investigación-acción como disciplina (modelado conceptual).
2. Desarrollar diagramas metodológicos que orienten el proceso de resolución de problemas en sus distintas etapas.

3. Desarrollar técnicas y modelos para apoyar la toma de decisiones, así como recolectar y analizar la información necesaria. El enfoque de sistemas tiene como objetivo resolver los problemas cada vez más complejos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas, problemas que están intrínsecamente más allá de nuestra intuición y son necesarios para comprender sus estructuras y procesos (subsistemas, relaciones, limitaciones ambientales).

- **Teoría de la administración**

Agüero, J (2007) afirma que “la teoría de la administración se construye durante el siglo XX con distintos enfoques que intentan conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones”, el autor clasifica esta teoría en:

- Teoría clásica de la administración.
- Teoría humanista de la administración.

- **Teoría Clásica de la Administración**

La teoría clásica de la administración según Agüero, J (2007), “es formulada a comienzos del siglo XX. Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral.” Estudios que permitan a) conocer el tiempo y recorrido requerido para cada tarea, b) conocer las habilidades de las personas requeridas para cada tarea, y c) determinar los salarios de producción, para el autor, derivar la autoridad de nuevas asignaciones y responsabilidades que se describen en el siguiendo cuatro principios:

- 1) **Principio de planeamiento:** Reemplazo de los estándares personales del gerente en acción, improvisación y seguimiento y práctica con métodos basados en procesos científicos, reemplazar la ciencia por la improvisación mediante una planificación sistemática.
- 2) **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los

trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y capacitarlos para producir cada vez más y mejor, según el método planificado

- 3) **Principio del control:** el trabajo de supervisión para certificar que se está llevando a cabo de acuerdo con los estándares establecidos y de acuerdo con un plan predeterminado.
- 4) **Principio de la ejecución:** la distribución de diferentes tareas y responsabilidades para que el trabajo sea disciplinado.

Fayol amplía a toda la organización en el análisis de Taylor, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización. Si bien estos principios son criticados y calificados como refranes por Simón (1947), sirven de base para la programación, la coordinación, la dirección por objetivos y el desarrollo de la consultoría de empresas (Perrow, 1991). La excesiva rigidez y linealidad del modelo y la omisión de los aspectos humanos de la organización afectan en gran medida la vigencia de esta teoría, aunque las ideas de Taylor y Fayol mantienen intacta su influencia en varios aspectos.

#### - **Teoría Humanista de la Administración**

El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. A pesar de la abundancia de estudios sobre liderazgo y productividad entre las décadas de 1930 y 1960 (Kornhauser y Sharp, 1932; Lewin, 1935; Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Lawler y Porter, 1968 y Hersberg, 1966, entre otros) no se concluye que el liderazgo necesariamente mejore el rendimiento laboral. Otros estudios sobre el clima organizacional y las relaciones grupales generan formulaciones teóricas como la jerarquía de necesidades del individuo (Maslow, 1968), la teoría de la madurez (Argyris, 1962), las teorías X e Y (McGregor, 1960) y los sistemas de organización (Lickert, 1961).

Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano Perrow, (1991).

- **Teoría de restricciones**

Gerenciar las restricciones Según Umble, M; Srikanth, M. (1990), “una restricción es cualquier elemento que limita al sistema en el cumplimiento de su meta de ganar dinero”. Es decir, el recurso restricción es un impedimento para que la empresa consiga un desempeño óptimo, por tanto, se define como la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas. Al discutir los recursos que son restricciones en una empresa, es necesario analizar dos tipos de situaciones. La primera es ubicar aquellas restricciones que afectan la meta global de la empresa y que hacen parte del contexto en el cual opera. La segunda situación es determinar los recursos restrictivos ubicados dentro de la empresa.

En este caso habrá apenas un recurso restrictivo global y los demás serán considerados no restrictivos. El autor se refiere a las restricciones internas y externas. Los gerentes no deben ignorar los recursos no-restrictivos. De hecho, ellos gastan bastante tiempo gerenciando recursos y capacidades que se constituyen el apoyo que mantienen el flujo continuo en las operaciones. Sin embargo, la optimización de un recurso no-restrictivo realmente no contribuye al mejoramiento del resultado global del sistema empresa.

Las restricciones de mercado definen los límites de las cantidades de productos, y, por tanto, afectan directamente la generación de utilidades, es decir, la meta de la empresa. Los problemas relacionados con la capacidad y

los materiales son visualizados y trabajados por los gestores empresariales con mucha más frecuencia que las restricciones de logística y comportamiento, que también son muy importantes, pero no son considerados impedimentos fuertes para el desarrollo del proceso.

En cualquier situación, los gestores son los responsables por administrar adecuadamente los recursos críticos, o sea, recursos que poseen una productividad inferior a los demás.

En el caso de una fábrica que tenga, por ejemplo, nueve procesos, si se identifica el proceso cinco como cuello de botella, la programación de la fábrica debe comenzar en ese punto. Dado que el sistema empresa tiene restricciones internas o externas, el problema de la gerencia está en identificarlas y descubrir cómo optimizarlas dentro de los límites impuestos por ellas mismas. Si los gerentes quieren mejorar continuamente los resultados de sus organizaciones deben aprender a superar, también continuamente, aquellas situaciones que restringen la consecución de resultados superiores. Esta afirmación es un proceso decisorio que no permita que la inercia sea una constante en la actividad empresarial

- **Teorías de comunicación organizacional**

A través del tiempo se han dado varias definiciones de comunicación organizacional, entre las cuales podemos encontrar la de Katz y Kahn, (1986), que definen como el flujo de información como “El intercambio de mensajes y la transmisión de los mismos, dentro de la organización”. En esta definición se da mayor importancia a los mensajes que fluyen en una organización como resultado de la información que circula dentro de la empresa o institución, es decir, en la comunicación interna sin considerar al entorno.

Los autores Zelko y Dance (1965) presentan una definición más completa, agregando elementos que incluyen a la comunicación externa, de tal modo, que perciben la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente

entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal (comunicación interna), y relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa).

De acuerdo con Goldhaber (1984) “las redes de comunicación son los caminos o vías por las cuales las personas que laboran en una organización se comunican.” Según la organización de la institución comenta el autor, habla de dos tipos de comunicación. Una que se ejerce desde el área directiva hacia los trabajadores (comunicación descendente), y otra que parte desde los trabajadores hasta las personas que ocupan cargos directivos en la empresa (comunicación ascendente).

- **Teorías de desarrollo y gestión de talento humano**

Las organizaciones en el siglo XXI deben ser organizaciones inteligentes. Las organizaciones inteligentes basan su teoría en el desarrollo de las personas, tiene en cuenta la constante motivación de los colaboradores con lo que se logra un desempeño efectivo y eficiente haciendo que esto genere mayor productividad.

Las organizaciones exitosas en la actualidad consideran que la mirada se debe poner en el recurso humano haciendo énfasis en las capacidades de los colaboradores, según Druker (2005), proponen que se debe tener en cuenta el conocimiento y talento de los colaboradores, “no solo se los considera obreros que realizan una función, sino que pueden convertirse en un factor crítico de éxito”. Así mismo afirman que, “no sólo se debe fijar la mirada en la rentabilidad financiera que se da en beneficio de los empresarios, sino que se valore al ser humano como tal”.

Según Jiménez (2008) “El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo y unida al compromiso logran la consecución de éstos”. Por otro lado afirma que “Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran”.

Desde la perspectiva de Alles. M (2005) “El talento es sinónimo de competencia ya que la competencia puede medirse y desarrollarse y propone un modelo por

competencias en las organizaciones que consideran la selección y la evaluación de desempeño.” Esta teoría contribuyó según la autora en un inicio con la Dirección de Personas, sin embargo, la gestión del talento humano tiene una visión más exigente en la actualidad ya que pretende involucrar a las personas en aspectos estratégicos de las organizaciones y establecer relaciones entre la gestión de lo humano y los resultados organizacionales tanto en aspectos estratégicos como en los de gestión que pongan en evidencia habilidades personales, capacidades y de conocimiento.

Así mismo la autora define la competencia como “las características de personalidad, devenidas de comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, este concepto hace referencia a las competencias del ser humano y se ponen en evidencia el comportamientos cotidianos tanto en la dimensión personal como profesional, además de estar orientados a lograr metas y objetivos personales y profesionales de cada colaborador.

La autora plantea que, la gestión del talento humano es un factor relevante en las organizaciones y que gestionarlo permitirá que el logro de los objetivos estratégicos se incremente y por lo tanto se obtengan mejores resultados tanto en productividad, rendimiento y calidad a nivel corporativo.

Jiménez (2008), menciona que “las organizaciones que cosechan éxito de la gestión del talento toma importancia en tres cuestiones: 1) dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en que se mueven, 2) analizan su propia organización actual y futura y 3) actúan en toda la cadena de la gestión del talento, convirtiéndolas en organizaciones exitosas que lideran los mercados.

No basta solo gestionar al talento humano sino también se lo debe formar mediante la generación de procesos de innovación, productividad, competitividad y liderazgo como factor estratégico que exigen de procesos de innovación y formación a nivel de toda la organización a través de planes de gestión del talento humano que evidencie satisfacción de los clientes y el logro de objetivos organizacionales.

### **2.2.2 Gestión flexible**

Según Landa J. (2016) “En cada instante de la vida las empresas u organizaciones están ligadas o atraviesan cambios frecuentes, es por ello que se enfrentan con ámbitos diferentes como son los sociales, económicos, empresariales entre otros.”El autor comenta que tanto la flexibilidad como la diversidad se aplican en los diferentes departamentos en que están estructuradas las organizaciones, donde se considera el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo, los cuales se establecen para beneficio de las empresas enfocándose directamente en la tolerancia y comprensión como aspecto indispensable en el crecimiento empresarial.

Ante esto es importante determinar el grado de flexibilidad en las organizaciones, a través de un índice tal como lo sostiene el autor cuando señala que “Es un proceso que se encarga de medir el grado de flexibilidad que existe en la organización con el fin de analizar resultados y establecer resultados satisfactorios para la productividad de las empresas”, y detalla con exactitud lo que significa el cada para uno de los índices de medición:

- **Liderazgo y gestión flexibles:** Se centra en el estilo de liderazgo y su adecuación a la estrategia, la fuerza y la agilidad para resolver y tomar decisiones, la facilidad y claridad para comunicarse y el grado de confianza que se establece en la empresa en el cumplimiento de las funciones o tareas cotidianas.
- **Innovación flexible:** Es el nivel de instauración de planteamiento sistemático que se encarga de compartir los mensajes las preferencias del mercado y seguidamente establecer ideas nuevas, como es oportunidad de utilizar la tecnología en los departamentos de la empresa y también en las actividades externas para adquirir conocimientos, destrezas y experiencias e incrementar la capacidad de las organizaciones para acoplarse a cambios presentados por los clientes y proveedores en los productos y en los avances tecnológicos.

- Estrategia flexible: Es la forma como se desarrolla una estrategia, asociando aspectos lógicos e intuitivos, promoviendo la comunicación o diálogo interno y evidente en la creación de las estrategias y la dimensión de se requiere para crear y extender en una organización.
- Cultura flexible: Es la forma en la cual los colaboradores expresan sus valores y opiniones por medio del comportamiento que será de mucho impacto en la flexibilidad de las organizaciones, la cultura aparece en las empresas como influencia en las políticas y la transparencia de información y la forma como las organizaciones reconocen y recompensan a sus empleados en relación al éxito en sus actividades laborales.
- Aprendizaje y cambio flexible: Es la capacidad que presentan los colaboradores para acoplarse en las empresas y establecer objetivos futuros y es la manera de plantear consecuencias de decisiones establecidas en la flexibilidad organizacional.
- Estructura flexible: Es la resistencia y seguridad de las operaciones y procedimientos compuestos con el grado con que los directivos están conscientemente capacitados para tomar adecuadas decisiones que permitan alcanzar la capacidad necesaria para responder a los retos y desafíos en el mercado.
- Morán. J. (2017) menciona algunas acciones claves para llegar a implantar la gestión en organizaciones flexibles y que son de mucha ayuda para aumentar la agilidad organizacional:
- Realizar una reducción apropiada de los gastos cuando sea necesario en los departamentos de la organización.
- Invasión en el mercado laboral por medio de tendencias e innovaciones cambiantes y creatividad en el posicionamiento de la empresa.
- Establecer soluciones a los problemas y tomar de decisiones concretas para el progreso de las organizaciones.

- Diseñar con éxito nuevos productos y servicios.
- Capacitar y supervisar los mejores talentos en las organizaciones para un mejor desempeño laboral.

Agrega Rodríguez. C, (2007) que para muchas organizaciones, “la observancia de los estándares laborales se convierte cada vez más en un factor de competitividad decisivo y lleva a una revisión de muchas de las medidas de flexibilización implementadas, para garantizar una mejor inserción en los mercados internacionales”. Luego argumenta que “la flexibilidad organizacional como un esquema que se hace propicia implantar, es necesario realizar una mirada hacia el interno de la organización.”, con el supuesto de que encontrará grandes talentos de los que se generará ideas brillantes en una urgencia por salvar a las organizaciones de un entorno agresivo e insinuante con terminar todo lo que se erigió con gran esfuerzo y entusiasmo, generando amplios espacios de participación e involucrando a todos en la construcción del futuro deseado, es decir respetando e incluyendo a la gran diversidad en la toma de decisiones de la organización.

De acuerdo con Hayes N. (2003), los equipos de trabajo fomentan la flexibilidad, la participación y sobre todo la eficiencia, de la misma manera tienen un alto potencial de contribución a la organización, y por ende el potencial reside en la diversidad y en los recursos humanos ocultos que puede descubrir el trabajo en equipo. Por otro lado De la Cruz La blanca (2014) menciona que “La flexibilidad en los equipos de trabajo es entendida como la capacidad de los trabajadores de adaptarse a nuevas situaciones y circunstancias”, además afirma que es una de las habilidades más demandadas, en los temas de tecnología, formas organizativas, producción y los continuos cambios que se producen en el entorno, hacen necesario que los trabajadores sean capaces de desarrollar la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones.

La flexibilidad en los equipos de trabajo no implica carecer de criterio y dejarse llevar por algún aspecto en particular, al contrario, se refiere a adaptarse a las distintas personas y situaciones con el propósito mantener la lealtad a los principios y valores, así mismo la flexibilidad lleva implícito el hecho de ser capaz de modificar los propios pensamientos, valores o ideas en general cuando se es consciente de que estos no eran adecuados. En virtud que los equipos de trabajo son diferentes y varían en estructuras y formas de trabajo, el autor presenta las siguientes recomendaciones a adoptar para su funcionamiento:

- Hacer y permitir el uso de la flexibilidad, es decir el vivir la experiencia y permitir la mejora, ayudará a la gestión, destacando de la misma forma que se debe demostrar confianza en que el equipo, realizará de una mejor manera su trabajo.
- Conocer al equipo de trabajo, este punto es de vital importancia con el propósito de saber ¿qué es importante para ellos?, ¿qué les gusta realizar cuando no están en horas de trabajo?, y así mismo ayuda a generar empatía, confianza y compromiso, pero sobre todo entender la importancia que tiene para cada uno el uso de la flexibilidad.
- Establecer expectativas, se trata de discutir con los colaboradores, qué se espera de ellos, es decir, definir los objetivos, resultados esperados del trabajo, la frecuencia y sobre todo la forma de comunicación.
- Aclarar cuando podrán hacer uso de la flexibilidad y cuando no, considerando las reuniones con clientes, algún otro evento de equipo o sesiones de las capacitaciones a realizarse, entre otros.
- Calendarizar, es decir llevar un control de los días en los que se tomará flexibilidad para una mejor organización, y también agendar los días en el que todos los miembros del equipo planeen estar en sus oficinas de trabajo.
- Por último, se debe brindar retroalimentación en tiempo real, es decir sobre

las actividades que han realizado de manera correcta y de las actividades que se debería mejorar para cumplir con sus objetivos planteados

Así mismo se debe considerar que la flexibilidad no resulta aplicable en todas las organizaciones por igual, su aplicación depende esencialmente de dos factores, en primer lugar, de la naturaleza del negocio de la organización, donde el trabajo presencial es importante, y el segundo factor es la autogestión de las personas, es decir, la capacidad de los colaboradores de trabajar con autonomía. Por otro lado, cabe mencionar que estas recomendaciones son fundamentales para que el equipo prospere, y de la misma forma los colaboradores deben generar confianza a sus líderes, ser responsables con el trabajo que desempeñan, manteniendo como prioridad la comunicación en equipo, también cumpliendo en tiempo y forma los objetivos, pero sobre todo demostrando que se pueden realizar y entregar trabajos de calidad.

### **2.2.3 Flexibilidad empresarial**

Según Rimbau, G. (2019). La flexibilidad laboral en la empresa hace referencia a “la capacidad que debe de tener una organización, para poder adaptarse a los continuos cambios (ya sean cambios económicos, tecnológicos, sociales o culturales) que puedan afectar al contexto interno y externo de la organización con el objetivo de mantener o mejorar la posición competitiva dentro del mercado laboral”.

En este mismo sentido, la autora, además que la flexibilidad empresarial se define como “las capacidades de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo, cambiante por tanto, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva”, el efecto moderador de la cooperación, exponen que los procesos flexibles en las empresas comprenden aquellos “mecanismos que permiten a las compañías enfrentarse a esta creciente incertidumbre, porque les facilita una respuesta rápida. Es decir, la flexibilidad contribuye a “reconfigurar con rapidez los recursos y actividades en respuesta a las demandas del entorno”.

#### **2.2.4 Planeación estratégica:**

Según Steiner, R. (1998), toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

El presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Según Sallenave, J. (1994), "La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones; y de los recursos disponibles". El autor afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (horizonte en el tiempo), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una

formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de comunicación que involucra a todos los niveles de la organización de arriba abajo y de abajo arriba en la pirámide de la organización.

### **2.2.5 Análisis estratégicos**

#### **1.-Análisis ambiental.**

La finalidad del análisis es descubrir la manera en que los cambios de los ambientes tanto interna como externamente afecten a la organización de manera directa o indirecta, identificando con claridad los factores influyentes, ya sean los clientes, la competencia, los proveedores, organismos gubernamentales, etc. Según Wheelen. T (2013) "El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinaran el futuro de la identificación de oportunidades tanto dentro de la organización como en el ambiente son conocidos como el punto de partida de la planificación; es por ello por lo que resulta imprescindible realizar un diagnóstico realista del entorno completo, en búsqueda de las posibles oportunidades de mejora, saber dónde están los puntos fuertes y débiles, comprender cuales son los problemas que requieren resolverse, saber que se espera ganar.

#### **2.-Análisis interno**

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las

fortalezas o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. Navajo, P. (2009), señala que el análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, identificando tres partes principales:

- **Diagnóstico financiero:** Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados.
- **Diagnóstico de gestión o funcional:** Análisis de eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- **Diagnóstico estratégico:** Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

Son factores clave internos:

**a) Aspectos Administrativos y Operativos:** Es importante tomar en cuenta que una organización puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa, pero podría estar fallando en la parte administrativa o viceversa.

- **Procesos:** Procesos de suministros, producción o entrega de servicios (uso óptimo de los recursos), distribución o logística. Deben tener cuidado con lo que es la consecuencia del proceso de entrega de servicios, la calidad de la formulación y de la ejecución, porque un servicio puede estar muy bien formulado, pero su ejecución puede ser de mala calidad, por ello se debe hacer un análisis cuidadoso de las tres partes.
- **Diversificación:** Se analiza cuál es la variedad de productos o servicios que ofrecen, Deben tener en cuenta que la mayor fortaleza de algunas organizaciones es la especialización.
- **Recursos:** Referente a los financieros, físicos, humanos y materiales. A cada uno de ellos se debe prestar mucha atención, puesto si uno de ellos se encuentra deficiente, podría tener una seria debilidad.
- **Imagen:** Se Debe analizar desde dos puntos, interna y externa.

- **Motivación y capacidades:** La pregunta que se debe hacer es ¿cuáles son las actitudes y aptitudes generales de los miembros?

**b) Directivos:** Se analiza qué es lo que más les interesa, si son de tiempo completo o parcial, si trabajan en otra cosa y les interesa más eso que el resto de la organización, su estilo de dirección, si atienden la parte operativa o la estratégica.

**c) Sistema de información sobre la gestión:** Analizamos si la información es oportuna, fiable y cercana a la base.

La definición de Hill, C. (2009), señala que “el análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”, coincidiendo con la definición señalada anteriormente por Navajo, P. (2009) quien las subdivide en la aplicación de los diagnósticos financieros, de gestión y estratégicos. Con respecto a estos diagnósticos se puede complementar lo mencionado por Wheelen T (2013) sobre que “Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas”.

### **3.-Análisis externo.**

Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas. El monitoreo del entorno implica según Wheelen. T (2013), recolectar, evaluar y vigilar la información de las nuevas tendencias que puedan surgir; esta luego usa a modo de predicción de si las tendencias continuaran o si tomaran otro rumbo. Se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de desarrollos que afecten a al mercado se pueden esperar?
- ¿Cómo será el comportamiento del mercado dentro de diez a veinte años?

- ¿Quiénes serán los nuevos competidores clave?
- ¿Quién se quedará en el camino?

La respuesta a estas preguntas si bien nunca van a tener una real certeza, apoyando al desarrollo de supuestos para la elaboración de planes estratégicos alternativos, que apoyen a la planificación estratégica. Navajo, P. (2009) señala que el entorno se define como todos los factores externos que la organización no puede controlar, y que tienen una influencia relevante en el logro del éxito de las estrategias. A partir de este principio, se establece que las organizaciones son influenciadas por el entorno y que a su vez éstas influyen en él, tratando de provocar cambios y transformaciones de su sentido, en beneficio de esta.

Se pueden diferenciar dos tipos de entorno, el entorno genérico y el entorno específico.

- El entorno específico está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o área de actividad.
- El entorno genérico se refiere al medio externo que rodea a la organización, involucrando factores económicos, políticos, legales, socioculturales y tecnológicos que delimitan el marco general de las organizaciones. Supone analizar las tendencias más significativas que pueden afectar al desarrollo de la organización, como la definición de las tendencias, ideas, acuerdos y hábitos, que se puedan introducir en la sociedad o que lo harán en el transcurso del tiempo.
- Según Hill. C (2009) “El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.”, a lo cual Fred, D. (1999) menciona que “Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar

las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.”, reafirmando lo planteado por el concepto de entorno señalado por Navajo, P. (2009) el cual lo separo en entorno específico y genérico, facilitando la comprensión de los factores que se abarcan y la manera en que estos podrían afectar a la organización.

### **2.2.6 Herramientas de análisis**

Las herramientas de análisis ambiental nos ayudarán a identificar los conceptos claves para la organización, dentro de los cuales podemos señalar claves para este estudio:

- **Análisis PESTEL**

Supone analizar las tendencias más significativas a nivel político, legal, económico, social, medio ambiental y tecnológico, que pueden afectar al desarrollo de la organización. Se pueden definir las tendencias como las ideas, acuerdos, hábitos, que están introduciéndose en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo. Navajo, P. (2009), menciona que el análisis de estos factores es lo que se conoce como análisis PESTEL, que se corresponde con las iniciales de los siguientes elementos esenciales a analizar:

- (P) Político: Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización: sistema político, regulaciones gubernamentales, política de bienestar social, fiscalidad, subvenciones, ayudas públicas.
- (E) Económico: Naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización: variables macroeconómicas, producto interior bruto, inflación, desempleo, ciclo económico, infraestructuras, evolución de los precios, tasas de crecimiento, salarios.
- (S) Social: Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización: demografía, movilidad social, estilos de vida,

actitudes hacia el trabajo y el ocio, pautas culturales imperantes, valores y actitudes, grupos sociales, conflictividad social, consumismo, nivel educativo de la población, religión.

- (T) Tecnológico: Hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios: gasto en investigación, acceso a las tecnologías, disponibilidad, conocimientos científicos y tecnológicos, innovación tecnológica.
- (E) Ecológico: Políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía.
- (L) Legal: Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales.

El análisis PESTEL brinda un marco sólido para identificar el entorno en el que se desarrollará la organización, además de las bases para combatir posibles riesgos que puedan involucrar en la creación de estrategias o en la ejecución de las mismas.

- **Análisis FODA**

Como es de conocimiento general, existen diversos métodos para ejecutar un análisis de la situación actual de una organización. Entre los más conocidos podemos destacar el análisis FODA, aquí se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, acompañadas por la formulación de estrategias considerando las diferentes combinaciones entre ellas.

- Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son de carácter positivo y cuya acción es favorable.
- Las debilidades son aquellas situaciones recursos u otros factores que provoquen dificultades dentro de la organización, limitando o impidiendo las perspectivas de la organización y su desempeño.
- Las oportunidades son los factores favorables que se encuentran en el entorno, los que se deben aprovechar para darles utilidad en el logro de objetivos.

- Las amenazas son factores adversos al entorno, que afectan o impactan de manera negativa a la organización impidiendo el logro de objetivos, por lo que se debe identificar como evitar y resolver estas problemáticas
- Su beneficio radica en la identificación de objetivos estratégicos, actuar sobre las amenazas identificadas del entorno, ver la capacidad de respuesta de la organización, utilizar provechosamente las fortalezas, descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, mejorar las debilidades identificadas, evitar errores previsibles, verificar si la organización debe reorientarse, etc. Este análisis permite además la definición de las acciones estratégicas que se obtienen al cruzar fortalezas y debilidades con amenazas y oportunidades.
- Navajo, P. (2009), señala la descripción de las estrategias que se pueden identificar en la matriz FODA, como las estrategias de supervivencia, reordenación, defensiva y ofensiva, las cuales se describen a continuación:
- Estrategia de supervivencia DA (mini-mini): El objetivo es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan nuestras debilidades con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero debemos apelar a la creatividad en la formulación de estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.
- Estrategia de reordenación DO (mini-maxi): Esta estrategia intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, y que debemos tratar de aprovechar al máximo.
- Estrategia defensiva FA (maxi-mini): Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del medio ambiente. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.

- Estrategia ofensiva FO (maxi-maxi): Es la situación más deseable se trata de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- **Análisis CAME**

A partir de lo señalado por Pérez, D. (2015), un buen análisis no genera una utilidad real si no se es capaz de determinar con precisión qué se hará con cada una de las situaciones detectadas en el FODA. Para ello, se cuenta con una herramienta complementaria denominada análisis CAME. La metodología de la herramienta se basa en las siguientes acciones:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Maximizar o mejorar las fortalezas
- Explotar o emprender las oportunidades

Mientras el análisis FODA ayuda a identificar los factores internos y externos que son esenciales para la realización del diagnóstico de la situación actual, posteriormente debería aplicarse el análisis CAME, que en definitiva va a resumir las acciones a poner en marcha a corto y a medio plazo, que reflejará las intenciones mediante toma de decisiones, a partir de la metodología señalada en acción con los factores claves identificados.

### **2.2.7 Indicadores de control de gestión.**

La implantación de un sistema de indicadores tiene la finalidad de que el proceso de control de gestión pueda comunicar y clarificar los objetivos estratégicos, motivando y centrando los recursos de la organización, verificando el nivel de cumplimiento de dichos objetivos con los planteados en una primera instancia.

El diseño de estos indicadores implica seguir una metodología apropiada para la definición e implantación del sistema en conjunto, los indicadores de gestión según Maldonado, J. (2014), 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.

Los indicadores de gestión se pueden definir como un sistema de alerta, que es capaz de notificar causas específicas acerca del comportamiento de las actividades consideradas principales en la organización, sobre las que se requiere tener un determinado nivel de control, respecto a la incidencia que estos tienen en el normal desempeño de las actividades de la empresa, algunas de las características de los indicadores deben ser:

- Medible: Cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: Reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: Controlable dentro de la estructura de la organización.

Otros aspectos a considerar sobre los indicadores es que estos se deben mantener y mejorar continuamente producto de los constantes cambios. El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

### **2.2.8 Mapa estratégico.**

El mapa estratégico es una herramienta cuya finalidad es definir el actuar de la organización para la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico. La principal función es, además de tener una representación gráfica, comunicar a los miembros de la organización la forma en la que se deben realizar las actividades, alienando los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos.

Según Kaplan R (2007) “el mapa estratégico proporciona un marco a ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de

valor.”

Cárdenas. T (2009) señala que “el mapa estratégico es un diagrama de causa y efecto, una especie de imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Cuando se implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), el mapa estratégico refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo.”

Membrado, J. (2013), afirma que el mapa estratégico es una herramienta enormemente útil para el despliegue de la estrategia, señalando que “permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.” Además, señala que en una visualización gráfica se identifican los siguientes elementos:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas en objetivos estratégicos.
- Una agrupación según las perspectivas que se sigan.
- La interrelación de los objetivos estratégicos con indicadores estratégicos, metas, planes y acciones, todo ello a través de enlaces causa efecto.

### **2.2.9 Cuadro de mando integral.**

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Score Card (BS), es una herramienta utilizada en la gestión empresarial cuya finalidad es medir el proceso de evolución de una compañía con relación a la aplicación de un plan estratégico, identificando variables involucradas en el proceso y principalmente los resultados con los cuales se pretenderá obtener beneficios, mejorando el desempeño de la organización.

Según Thompson, A. (2016), el cuadro de mando integral es “el método que vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas.”

Según Kaplan, R. (2007), “El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y por último la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.”

El CMI se organiza en base a cuatro perspectivas, Muñoz. C. (2009) las define de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera:

Está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

- Perspectiva del cliente:

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de

una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, costo de la propiedad, y por último el desempeño y servicio del producto.

- Perspectiva del proceso interno:

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas con tecnologías de la información, además de coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, activos actuales, además de aprendizaje y mejora operacional continua.

La elaboración de un CMI según Cárdenas, T. (2009) es diseñada en base a la propia estrategia de la organización. Sin embargo, brinda un modelo de guía para la elaboración de esta herramienta de gestión, definiendo las etapas de la siguiente manera:

- Diagnóstico de la Organización (Análisis Interno y Externo):

Esta etapa es necesaria para comprender cuál es la situación actual de la empresa y su relación con el entorno, se utilizarán herramientas de diagnóstico interno y externo, tales con el PEST y el análisis FODA.

- Aclarar la Misión y la Visión, adecuando al CMI:

En esta etapa se evaluará y aclarará la Misión y Visión de la organización, verificando la coherencia entre las mismas y que reflejen lo que los dueños o responsables de la organización desean.

- Determinar los Temas Estratégicos para alcanzar la Visión:

En esta etapa se definen las ideas o temas estratégicos que llevarán a alcanzar la Visión establecida para la organización, en el caso de las organizaciones no lucrativas se buscará alcanzar la Misión de esta.

- Desarrollar el Mapa Estratégico causa y efecto entre las perspectivas:

En esta etapa se definirán los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas (Finanzas, Clientes, Procesos Interno, además de Crecimiento y Aprendizaje), mostrando gráficamente la relación causa-efecto, existente entre las mismas.

- Armado del CMI (establecer factores clave de éxito, indicadores y metas):

Esta etapa es el desarrollo del CMI, identificando los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del objetivo y las metas que medirán la calidad de cumplimiento del objetivo estratégico. Además, se establecerán los factores clave de éxito u objetivos operativos para alcanzar los objetivos estratégicos que son gestionables (Procesos Interno además de Aprendizaje y Crecimiento).

- Iniciativas Estratégicas (Proyectos, Planes de Acción, Programas):

En esta etapa se definen los Proyectos, Planes de Acción y Programas necesarios para alcanzar los Objetivos Estratégicos gestionables por la organización.

- Seguimiento del logro de los objetivos:

Esta es la etapa de seguimiento del cumplimiento de los objetivos, mediante la comparación de los indicadores con las metas establecidas. Es la etapa de control y ajustes, que permitan un mejoramiento continuo del CMI de la organización.

#### **2.2.10 El Value Stream Mapping (VSM)**

Se trata de una técnica que viene da respuesta a las necesidades planteadas por las empresas manufactureras de cara a desarrollar cadenas de valor más competitivas, eficientes y flexibles con las que afrontar las dificultades de la economía actual.

El VSM, basado en el modelo organizacional de la Producción Ajustada para empresas manufactureras, es una técnica gráfica que, mediante el empleo de iconos normalizados integra en una misma figura flujos logísticos de materiales y de

información. Ésta, comenzó a emplearse en Toyota bajo el nombre de “mapeado del flujo de materiales y de información” y fue finalmente desarrollada por Rother y Shook en su libro “Learning to see” (1998).

No obstante, es importante reseñar que el término fue inicialmente acuñado por Hines, P. (1998); si bien es cierto que dentro de esta denominación se integraban otras herramientas para el diagnóstico y mejora de la cadena de suministro no relacionadas directamente con el VSM objeto de estudio. El propósito de la herramienta es mapear las actividades con y sin valor añadido necesarias para llevar una familia de productos desde materia prima a producto terminado, con el objeto de localizar oportunidades de mejora mediante unas pautas basadas en conceptos de la Producción Ajustada para posteriormente graficar un posible estado futuro y lanzar proyectos de mejora. Dicho cartografiado o mapeado se enmarca dentro del contexto del pensamiento ajustado analizado anteriormente. Concretamente, el mapeado se situaría en la segunda de las siguientes etapas como afirma Womack, J. (2002 ):

1. Especificar el valor para cada producto determinado.
2. Identificar el flujo de valor para cada producto.
3. Hacer que el valor fluya sin interrupciones.
4. Dejar que el cliente tire del valor desde el productor
5. Perseguir la perfección.

Adicionalmente, el VSM funciona como una herramienta de comunicación para lograr alcanzar consenso sobre qué aspectos priorizar entre distintos sectores o áreas involucradas, poniendo foco en la perspectiva del Valor Agregado al cliente.

### **2.3 Bases Legales**

- **LOPCYMAT**

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) presentada en (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005)

**Artículo 1** El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

#### **Artículo 59**

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo a los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con

necesidades especiales. 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

#### **Artículo 60**

La concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

**Acondicionamiento del aire:** Control de la temperatura, humedad, movimiento, y limpieza del aire en un espacio confinado.

**Aire acondicionado:** es un sistema utilizado para refrescar el espacio interior cuando las temperaturas ambientales son muy altas. Es un sistema de refrigeración que proporciona aire fresco al interior de la vivienda o local, renovándolo continuamente

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

**Cliente:** Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

**Despacho:** Establecimiento comercial o parte de él en el que se hace entrega de una mercancía.

**Desperdicio:** La acción y efecto de desperdiciar; Materiales o recursos que ya no se pueden emplear productivamente.

**Estándar:** Un estándar es un conjunto de reglas que deben cumplir los productos y servicios, procedimientos o investigaciones que afirmen ser compatibles con el mismoproducto.

**Instalación:** Es el acto y la consecuencia de instalar: establecer, situar algo en el sitio debido. El término también puede aludir al conjunto de los elementos instalados y al espacio que dispone de todo lo necesario para el desarrollo de una determinada actividad.

**Logística:** Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.

**Método:** Término utilizado para asignar la técnica empleada para realizar una operación.

**Pandemia:** Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región

**Pedido:** Acción de pedir. Encargo de géneros que se hace a un fabricante o a un vendedor.

**Proceso:** Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

**Refrigeración:** la transferencia de calor de un lugar donde no es deseado hacia otro.

**Refrigerante:** fluido en un sistema frigorífico que adquiere calor mediante su evaporación a baja temperatura, presión y entrega este calor mediante su condensación a alta presión y temperatura.

**Reparación:** es la acción y el efecto de reparar objetos que no funcionan correctamente o que fueron mal hechos.

**Servicio:** Los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes.

**Transporte:** Transporte es el medio por el cual son trasladados datos, objetos o seres vivos de un lugar a otro.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Balestrini, M (2006) define “el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p.10). Es decir, el marco metodológico es un conjunto de pasos y, técnicas, procedimientos y estrategias que se emplean para formular y resolver problemas

#### **3.1 Tipo de investigación:**

La presente investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, ya que permite proponer la aplicación de técnicas de gestión flexible en las actividades administrativas y operativas en la empresa, con el fin de aumentar la productividad en el cumplimiento de las órdenes solicitadas por los clientes, para obtener logros financieros y económicos en la empresa Dirvalen C.A. Al respecto, Balestrini (2006), define el proyecto factible de la siguiente manera:

“están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido la limitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado.” (p.8).

#### **3.2 Diseño de la investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “El diseño de investigación es un plan o estrategia que concibe el investigador para obtener la información que requiere”.

Por otra parte el auto Tamayo M. (2000), define la investigación documental como “la investigación documental es la que se realiza con base en revisión de

documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y /o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información.” (p.130). Por lo tanto, este trabajo será de carácter documental ya que se apoyará en la información suministrada por la empresa de carácter documental relacionada con los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Con relación a la forma de recolección de datos será una investigación de campo, ya que los hechos serán estudiados en el lugar donde está ocurriendo la situación planteada, así como también análisis de documentos y de contenido a los que se puede acudir como fuente o referencia, como hace referencia Arias (2012,p.31), “ la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente desde los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. En este sentido, los datos de la presente investigación serán recolectados en la empresa Dirvalen C.A.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio y según Tamayo y Tamayo (2000), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.114). Para los fines del presente trabajo de grado, la población está conformada por la empresa Dirvalen C.A.

#### **3.3.2 Muestra**

Según el autor Arias (2012, p. 83) define muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

En relación a lo anteriormente mencionado la muestra para esta investigación está representada por los departamentos de administración y de operaciones que incluyen las actividades que realizan y el personal que laboran allí, siendo éste de 28 personas.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

### **3.4.1 Observación directa**

Partiendo de la definición de Arias, F (2012), la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” (p.69). En el caso de esta investigación, dicha técnica servirá para observar los procesos administrativos y operativos de la empresa. Tomando en cuenta el que y el cómo se llevan a cabo.

### **3.4.2 Entrevista estructurada**

Según Arias, F (2012), afirma que “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas”. (p.73). En el caso de esta investigación se realizarán entrevistas del tipo estructuradas al personal operativo y administrativo de la compañía, con el fin de dilucidar los procesos logísticos, modo de llevarlos a cabo, dificultades, entre otros.

### **3.4.3 Revisión Documental**

Con el uso de esta técnica se recopilará fuentes de información de la compañía, para conocer bases de datos o cualquier otra información relacionada con la problemática que sirvan de apoyo para el logro de los objetivos.

### **3.5 Instrumentos de recolección de datos**

- Registro de observaciones directas: Por medio de un formato se documentan las observaciones realizadas, proceso observado y descripción del mismo.
- Herramientas estadísticas con datos cuantitativos sobre la cantidad de órdenes de trabajo por realizar, órdenes de trabajo asignadas número de clientes no asignado a trabajos, entre otros.
- Hojas de procesos de la empresa
- Registros de asistencia.
- Registros fotográficos.

- Cuestionario: para la recolección de la información que los trabajadores de Dirvalen C.A. aporten para la investigación.

### **3.6 Validación de Instrumentos**

Significa que “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (Arias,2012:79). Para esta investigación se ha seleccionado la validez de contenido, donde se determina hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir.

### **3.7 Técnicas de análisis**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos en los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen C.A, los datos obtenidos serán analizados a través de las técnicas de afinidad, los 5 por qué y la Matriz FODA en donde obtenidos los datos de la organización se procederán a diseñar una técnica de gestión flexible.

#### **3.7.1 Diagrama de Afinidad**

Es una herramienta para organizar la información que puede reunirse en una lluvia de ideas por su similitud o afinidad, con el objetivo de obtener una mejor visión respecto a un problema y poder llegar a solucionarlo, servirá para agrupar visualmente ideas o asuntos, de esta forma poder organizar ideas afines para comprender la esencia de las debilidades de la empresa de forma más sencilla y hallar soluciones.

#### **3.7.2 Técnica de los 5 porqué**

Frente a un problema, preguntamos: ¿Por qué ha ocurrido?, cuando respondemos a esta pregunta, volvemos a preguntar ¿por qué?, y así sucesivamente, hasta que aparece la causa raíz que generó este problema.

El modelo se aplicará para encontrar las causas raíces del análisis de afinidad.

#### **3.7.3 Análisis pastel**

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante

la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales, para establecer las ventajas y fortalezas, así como las debilidades de la propuesta a realizar.

#### **3.7.4 Técnica del SMED**

En gestión, **SMED** (acrónimo de Single-Minute Exchange of Die) es un método de reducción de los desperdicios; ya sea mermas y tiempos muertos; en un sistema productivo que se basa en asegurar un tiempo de cambio de herramienta o cambio de formatos de productos; en el menor tiempo posible.

#### **3.7.5 Matriz FODA**

A partir del análisis interno y externo realizado en el punto anterior, se desarrolla la matriz FODA agregando las principales fortalezas y debilidades que posee la compañía.

### **3.8 Fases metodológicas**

La presente investigación se encuentra estructurada en cuatro fases, basadas en sus objetivos específicos, con el principal fin de lograr el objetivo general que es la propuesta de técnicas de gestión flexible aplicadas en las actividades administrativas y operativas del servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A.

- **Fase I: Diagnóstico de los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A.**

En esta fase se identifica información de interés de la empresa Dirvalen C.A, como la descripción, ubicación, misión, visión, valores, organigrama, se presenta de manera lógica y ordenada los procesos administrativos y operativos de la empresa, y las actividades que se realizan, se aplica un cuestionario de 10 preguntas a los 28 trabajadores de la empresa para identificar las debilidades que éstos presentan y diagnosticar la problemática planteada.

- **Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en el diagnóstico de las actividades administrativas y operativas de la empresa.**

Para el desarrollo de esta fase fue necesario la colaboración de todo el personal administrativo y operativo de la empresa, se utilizó el diagrama de afinidad la técnica de los 5 por qué, análisis PESTEL y la Matriz FODA con el fin de diagnosticar las debilidades y amenazas más influyentes en la empresa, así como sus fortalezas y oportunidades para conformar un plan de mejoras.

- **Fase III: Diseño de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa.**

Una vez concluida la fase II de la presente investigación se procedió a la elaboración de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa, el plan se basa principalmente en las estrategias de comunicación, planeación, calidad y control que se puedan realizar de manera virtual o a distancia, con un seguimiento y evaluación de gestión de mejoramiento continuo, en esta fase se determina los requerimientos tecnológicos, separando lo que hay disponible en la empresa y los que es necesario adquirir, se presentan formatos para el seguimiento y control de los trabajos realizados por la empresa donde muestran en detalle los insumos y materiales utilizados para la reparación del equipo y lo firma el cliente, al igual que formatos para la evaluación de desempeño laboral para ser aplicado al personal de la empresa una vez al mes con el fin de evaluar situaciones puntuales del trabajador, es importante señalar que se establecen las normas de trabajo, logística, requerimientos y seguridad de los trabajadores flexibles y los trabajadores permanentes, se sugiere un plan de capacitación para implementar el uso de Google Drive en todas las actividades del personal administrativo (flexible) y el operativo (permanente).

- **Fase IV: Evaluación del plan diseñado desde el punto de vista operativo, técnico, económico, ambiental y social.**

En esta última fase del proyecto de investigación se verifica la factibilidad de la implementación de la propuesta donde se menciona la factibilidad

operativa, técnica, social y ambiental, en esta fase se enumera en detalle el total de la inversión inicial para calcular la tasa interna de retorno y evaluar costo beneficio, con el fin de obtener elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones por parte de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de las cuatro fases metodológicas establecidas para concretar el trabajo de investigación, las mismas tienen correspondencia con los objetivos específicos del estudio, facilitando la materialización y ejecución de actividades que permitieron cumplir con el objetivo planteado, el cual es proponer técnicas de gestión flexible aplicadas en las actividades administrativas y operativas del servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A.

#### **4.1 Fase I: Diagnóstico de los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A.**

En esta fase se presentan de manera lógica y ordenada todos los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen C.A. para identificar las debilidades que éstos presentan y diagnosticar la problemática planteada.

##### **4.1.1 Descripción de la empresa**

La empresa Dirvalen C.A, es una organización fundada el 19 de noviembre del año 1999 en la Av. 190 de Tarapio Municipio Naguanagua. Su principal objeto era la ejecución de obras civiles, eléctricas, mecánicas y reparación y mantenimiento de aires acondicionados para el Sector Industrial; Empresarial y Comercial; a mediados del año 2006, sus instalaciones se mudan al Trigal Centro, calle Guacara, casa número 71-91, Valencia Edo Carabobo; la cual actualmente solo se dedican a la instalación, reparación y mantenimiento de aires acondicionados para los sectores: industrial, empresarial, comercial y especialmente el hospitalario.

- **Misión:**

“Consolidar nuestros servicios en el mercado a través del reconocimiento y satisfacción de nuestros clientes como la mejor opción para el desarrollo de proyectos de instalación, suministro y mantenimiento de las diferentes áreas

de negocios.”

- **Visión:**

“Estamos dedicados a fortalecer nuestra posición como empresa con precios competitivos estableciendo alianzas estratégicas con proveedores y recurso humanos de calidad con el firme propósito de alcanzar un nivel de confianza y crecimiento mutuo. Capacitamos al personal y motivamos al trabajador”.

- **Valores:**

“Apoyamos los valores altos de conductas, éticas, transparencia, honestidad, excelencia operacional, a nuestros clientes ofrecemos calidad y tecnología de punta servicio y satisfacción total.”

- **Objetivos de la empresa.**

Los objetivos de la empresa Dirvalen C.A son:

- Satisfacer las necesidades de sus clientes brindando así un servicio óptimo.
- Realizar todas las actividades que garanticen la calidad y funcionalidad de los equipos, en un mínimo tiempo.
- Establecer un acuerdo definitivo con el cliente donde especifica cada uno de sus requerimientos en relación al montaje, Instalación y servicio Técnico.

- **Aspectos de calidad de servicio.**

“Nos esforzamos por crear un equipo altamente efectivos y proactivos donde prevalezcan los principio de ética y moral para satisfacer con éxitos las necesidades de nuestros clientes y trabajadores y de esta manera aseguramos el crecimiento y vitalidad a nuestro negocio. Estamos dedicados a trabajar en una manera de interés ambiental y responsabilidad servicio”

- **Organización administrativa de la empresa**

La empresa Dirvalen C.A cuenta con personal administrativo y personal operativo, para la ejecución de órdenes de trabajo, el trabajo efectuado por cada uno

de ellos se describe a continuación: (Ver figura 1)

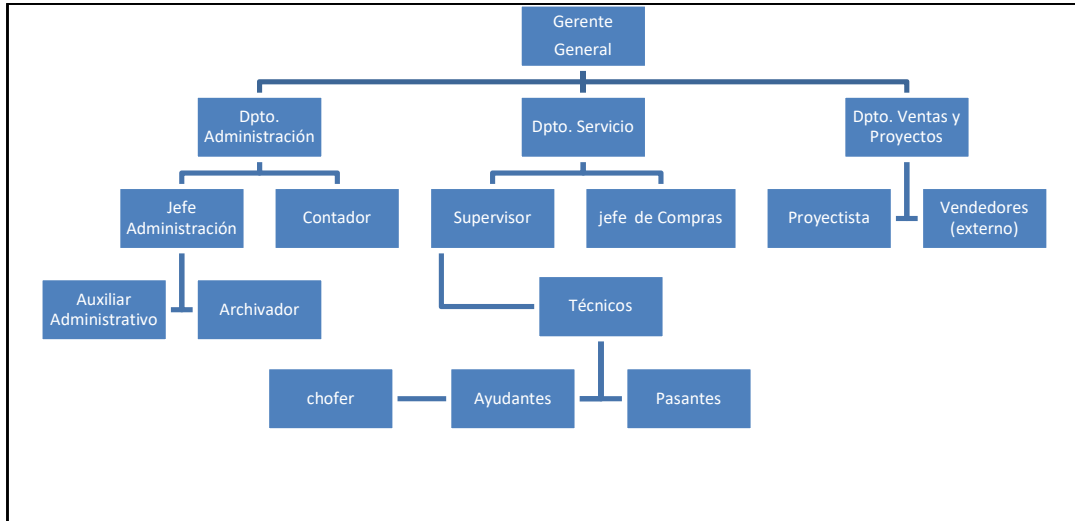


Figura 1: Organigrama de la empresa Dirvalen C.A  
 Autor: Meza, M (2021)

El personal se puede dividir en 5 grupos:

- **La Gerencia:** la función principal de la gerencia es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
- **El Departamento de Administración:** Es el encargado de la parte administrativa esencial de la empresa en él se ejecutan las órdenes de compra, los pago a proveedores, personal, gestión de cobranza, además recibe las órdenes de trabajo emitidas por los clientes a través del número de teléfono o call center de la empresa y a través del departamento de ventas.
- **Departamento de Servicio:** En este departamento se emiten las órdenes de trabajo internas, se registran las bitácoras de solicitud de mantenimiento correctivo y/o preventivo del cliente, se genera una orden para asignar al proyectista, o supervisor a visitar el cliente para inspección o para

presupuesto, este departamento asigna a las cuadrillas el trabajo a realizar dependiendo de la orden, también en este departamento se le otorga a cada cuadrilla materiales herramientas e insumos que necesitarán para ejecutar las órdenes emitidas en el día, además registra las ordenes de trabajo ejecutadas por el departamento técnico verificando la firma del cliente, como aprobado el servicio.

- **Departamento de Ventas y Proyectos:** Es el departamento encargado de realizar los contratos de mantenimiento o ejecución de obras con visitas a los clientes ofreciendo el servicio de la empresa, además en este departamento se realizan los planos, los proyectos y los costos asociados a cada una de las órdenes de trabajo (materiales, mano de obra), el tiempo de ejecución y presupuesto.
- **Departamento Técnico:** Este departamento recibe la orden de trabajo emitida por el departamento de servicio, estos retiran el material, herramientas e insumos del almacén, necesarios para la ejecución de las ordenes, es importante señalar que este departamento está conformado por 4 cuadrillas, con un chofer, un técnico en refrigeración, ayudantes, y un pasante, cada cuadrilla cuenta con un vehículo que es asignado dependiendo de la complejidad del trabajo.
- **Transporte:** La empresa Dirvalen C.A cuenta con 4 vehículos cada uno con su chofer, entre ellos un camión NPR, 2 Pick UP y una camioneta cherokee, estos vehículos y choferes son asignados por el departamento de servicio al personal técnico.

#### **4.1.2 Descripción de los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen C.A.**

En forma general los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen C.A se desarrollan en varios departamentos como se observa en la figura 2, y en resumen se cumplen las siguientes etapas:

1. Se recibe la solicitud de servicio, por el call center o a través de la secretaria.
2. Se registra la solicitud de mantenimiento preventivo, correctivo, o presupuesto.
3. Se genera una orden de trabajo mantenimiento preventivo, correctivo, o presupuesto.
4. El personal operativo recibe una orden de trabajo con toda la información que necesita, para realizar el trabajo.
5. Si la orden de trabajo necesita repuestos, insumo, el personal debe retirar lo especificado en la orden de trabajo en almacén.
6. El personal realiza su trabajo en cuadrillas y al terminar la jornada, el personal pide al cliente recibo de conformidad.

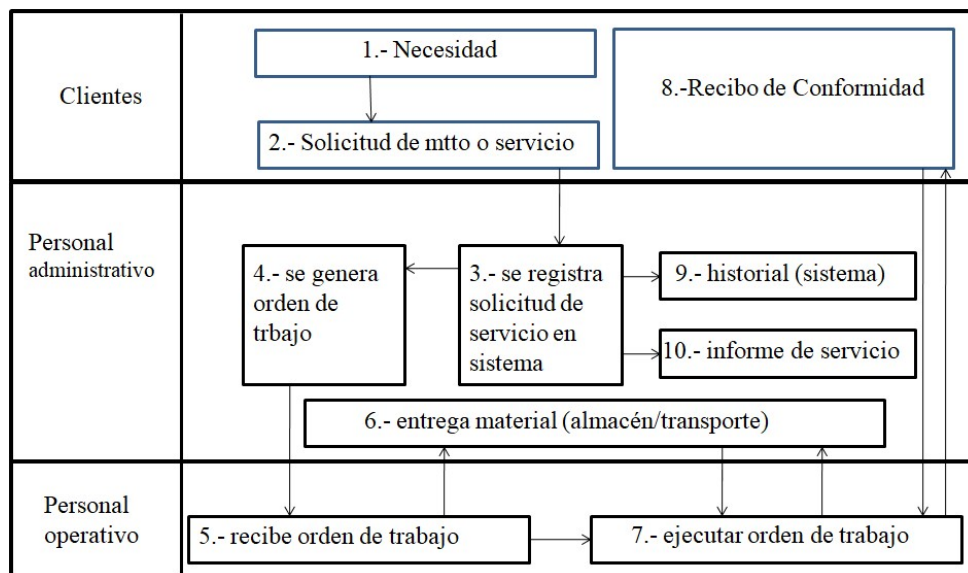


Figura 2: diagrama de proceso de la empresa Dirvalen C.A  
 Autor: Meza, M (2021)

**Cuadro 1: Actividades administrativas y operativas en la empresa Dirvalen C.A**

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Personal involucrado</b>	<b>Aprobado por</b>
1	Recepción y atención al cliente	Administrativa	Atención al cliente a través de una llamada, identificando la necesidad del cliente (instalación, reparación o mantenimiento de los equipos)	Secretaria-Departamento Administrativo, Departamento de Ventas	Jefe de Administración/Gerencia
2	Elaboración de la solicitud de servicio	Administrativa	Visita al cliente, se realiza el análisis del trabajo a ejecutar(mantenimiento, reparación o instalación de equipos).	Jefe Departamento de Servicio	Jefe del Departamento de Servicios/Gerencia
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se revisa el historial del equipo, cuentas por cobrar cliente.	Jefe del Departamento de Servicios/ Secretaria/Administración	Gerencia
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se realiza un presupuesto tomando en cuenta la complejidad del trabajo, mano de obra, transporte, materiales e insumos, y garantía	Jefe Departamento de Servicio, Compras, Proyectista, Dibujante, Almacén	Gerencia
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se registra en el sistema el servicio a prestar para control de los trabajos realizados y se genera una orden de trabajo	Secretaria-Departamento de Servicio	Jefe Departamento de Servicio
4	Se genera orden de trabajo	Administrativa	Se revisa los datos suministrados, lugar , cliente trabajo a realizar y se imprime la orden de trabajo y nota de entrega, selecciona la cuadrilla que lo va a realizar (cuadrilla, tiempo de ejecución)	Secretaria-jefe Departamento de Servicio	Jefe Departamento de Servicio
5	Recepción de la orden de trabajo	Operativo	Se hace entrega de la orden de trabajo Al departamento técnico	Supervisor de Técnico	Supervisor de Técnico/Departamento de Servicio
6	Entrega del material a utilizar en la orden de trabajo	Administrativa	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se hace entrega a la cuadrilla según lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se entregó lo especificado	Almacén	Supervisor de Técnico/Administración

6	Recibe del material a utilizar en la orden de trabajo	Operativo	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se recibe de almacén lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se recibió lo especificado	Técnico de Cuadrilla	Supervisor de Técnicos
7	Ejecución de la orden de trabajo	Operativo	La cuadrilla realiza el trabajo especificado en la orden de trabajo, en el lugar donde el cliente necesita el servicio	Técnico de Cuadrilla, Ayudante, Pasante, Chofer	Supervisor de Técnicos
7	Culminación de la orden de trabajo	Operativo	Al culminar el trabajo, se informa al supervisor de técnicos	Técnico de Cuadrilla	Supervisor de Técnico
8	Nota de entrega	Operativo	Con la nota de entrega se le hace la explicación al cliente y se verifica el estado del equipo, valores, presión, el cliente firma la nota de entrega	Técnico de Cuadrilla	Técnico de Cuadrilla/Supervisor de Técnicos
8	Informe del servicio prestado	Administrativa	Se realiza el informe en sistema, señalando el trabajo realizado, material utilizado, tiempo y conformidad por el cliente para el control	Secretaria-Departamento de Servicio	Jefe Departamento de Servicio

Autor: Meza, M. (2021)

#### 4.1.3 Descripción de las áreas y condiciones de trabajo

La empresa cuenta con una sede ubicada en el Trigal Centro Valencia, Carabobo, la cual cuenta con unas instalaciones de 180 metros cuadrados, ésta se divide principalmente en 7 áreas que serían: administración, gerencia, salón de reuniones, despacho, taller, y almacén.

Las instalaciones cuentan con oficinas amplias, donde los departamentos de Administración, departamento de ventas y servicios por separado, y cada departamento cuenta con su propio escritorio. El departamento de servicio técnico cuenta con una oficina donde se concentra todo el personal del departamento, el siguiente layout se puede observar cómo se distribuyen el resto de las áreas dentro de la instalación.

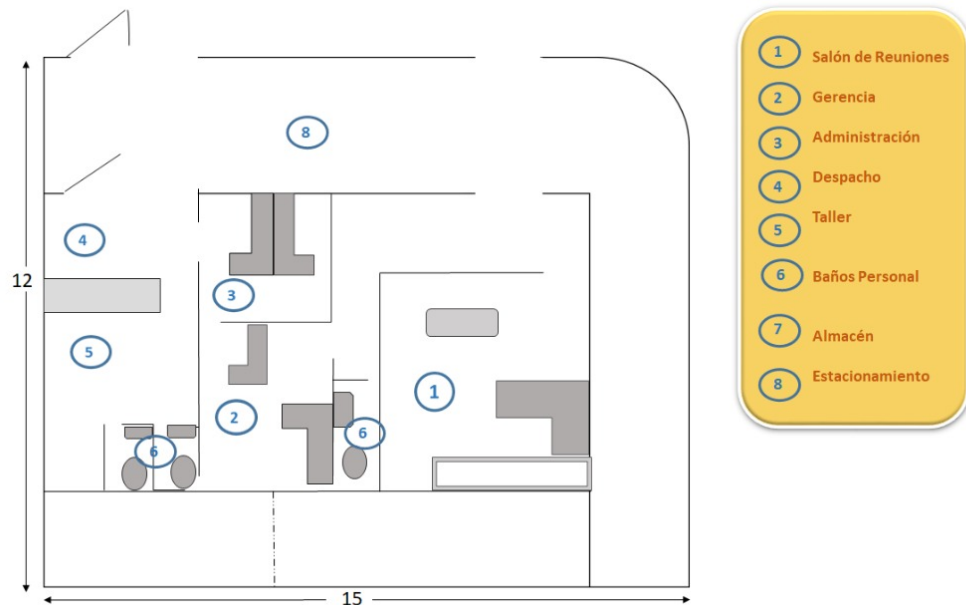


Figura 3: Layout Dirvalen C.A  
 Autor: Meza, M (2021)

- **Observación de las Condiciones de trabajo**

**Cuadro2: Chek-List de Condiciones de Trabajo**

Condición de trabajo	¿Apropiada?		Observaciones
	Si	No	
Ventilación	✓		La oficina cuenta con aire acondicionado en todas sus áreas
Temperatura	✓		La temperatura es buena incluso bajo completa ocupación de las áreas.
Ruido		✓	El ruido en el taller que en ocasiones está por encima de los 65 decibeles, y perturba la concentración de los empleados

Iluminación	✓		Todas las áreas de empresa están debidamente iluminadas de manera artificial.
Condiciones de seguridad		✓	No existen cámaras de seguridad. No poseen extintores.
Equipo y material de protección personal		✓	La empresa no tiene equipos de protección personal para los empleados.
Condiciones de bioseguridad		✓	La bioseguridad es deficiente. No tienen antibacterial para los empleados y clientes.
Instalaciones sanitarias	✓		Cuenta con instalaciones sanitarias apropiadas.
Espacios de descanso		✓	No posee espacio físico para el descanso de los empleados.
Espacios de comedor		✓	No tiene comedor.
Áreas de estacionamiento		✓	Estacionamiento para 5 vehículos.
Áreas de almacén y suministros		✓	El área de almacén y suministros es pequeña, es de 9 metros cuadrados
Condiciones de limpieza		✓	Las áreas de la empresa no se limpia todos los días, solo dos veces por semana.
Teléfono	✓		Tiene un buen servicio de teléfono fijo CANTV.
Internet		✓	La empresa cuenta con proveedores de internet, los cuales presentan fallas en la conexión de internet. Tiene poco ancho de banda para la cantidad de empleados.

Autor. Meza, M. (2021)

El ambiente de trabajo cuenta con buena iluminación y ventilación en las instalaciones de la empresa, la temperatura está regulada con sistemas de aires acondicionados. El servicio de internet es una de las mayores debilidades en el día a día de trabajo, ya que el ancho de banda es muy pequeño para la cantidad de usuarios en la oficina, la intermitencia del mismo también es un factor problemático, Dirvalen no posee planta eléctrica, y sufre de las interrupciones de energía eléctrica eventuales en la ciudad.

Asimismo, la limpieza y orden en las instalaciones pudiera mejorarse, los insumos y personal de limpieza usualmente son insuficientes para cumplir adecuadamente las tareas de limpieza, existe un inventario muy básico del equipo y material de oficina.

#### **Normas de seguridad utilizadas y requeridas**

Se utilizan complementos de seguridad propio de las características del trabajo, zapatos de seguridad, cascos, lentes de seguridad. Con la aparición del Corona Virus (Covid-19), se implementó, Gel antibacterial y tapabocas para todo el personal de la compañía.

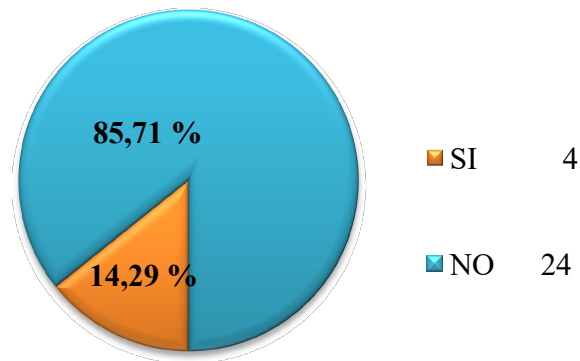
#### **4.1.5 Información aportada por el personal de la empresa a través de la aplicación de un cuestionario**

Para conocer la opinión del personal sobre la temática abordada, se elaboró un cuestionario contentivo de 10 preguntas, aplicado al personal de la empresa, el cual fue validado por la Ingeniero Ana Avendaño, especialista en Gerencia y por el Ingeniero Manuel Cuadrado.

A continuación se presentan los resultados tabulados en Tablas y en Gráficos, la aplicación del cuestionario.

**Pregunta 1.** El trabajo a distancia consiste en sustituir la presencialidad en la empresa por comunicación tecnológica (correos, chats, video conferencia)

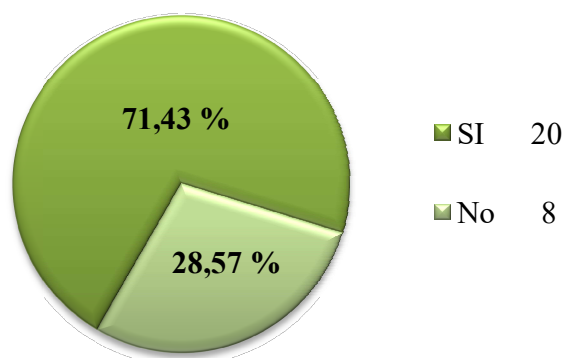
y trabajar en casa. ¿Anteriormente han adoptado este tipo de esquema en la empresa?



**Gráfico 1.** Datos relacionados con la pregunta 1.  
Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación:** El mayor porcentaje correspondió a las respuestas negativas con un 84.38 %. Le siguió las respuestas positivas con un 15.62 %. Significa que la empresa poco ha utilizado el trabajo a distancia en la empresa.

**Pregunta 2.** ¿Considera que se puede implementar el esquema de trabajo a distancia en esta empresa?

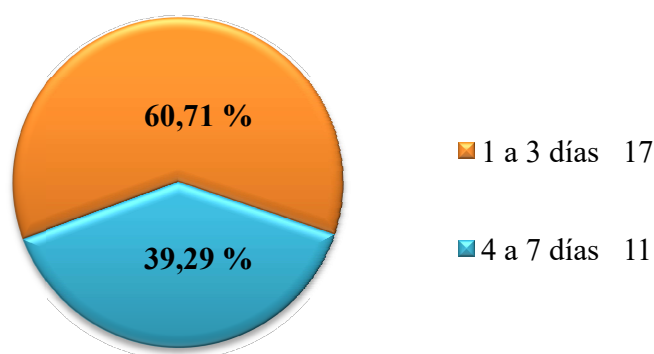


**Gráfico 2.** Datos relacionados con la pregunta 2.

Autor. Meza, M. (2021)

**Interpretación:** Se puede observar que las respuestas positivas tuvieron un porcentaje de 71,84 % y las respuestas negativas de 28,16 %. Significa que la mayoría considera que se puede implementar el trabajo a distancia en la empresa.

**Pregunta 3.** Frecuencia por semana que pueden los empleados trabajar a distancia en la empresa.

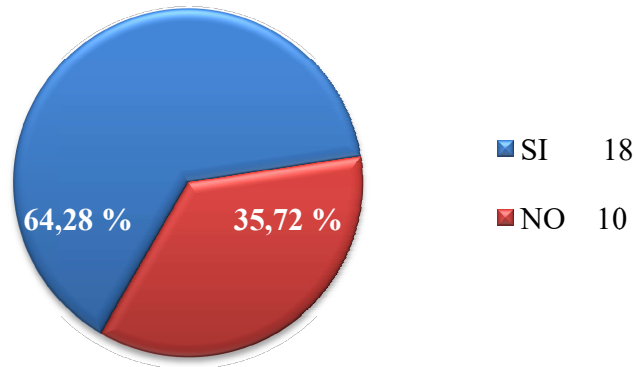


**Gráfico 3.** Datos relacionados con la pregunta 3.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación.** El porcentaje de respuestas positivas en la pregunta fue 59.37 % y el porcentaje de las negativas es 40.63 %. Significa que los empleados están de acuerdo con trabajar de 1 a 3 días de la semana en casa.

**Pregunta 4.** ¿Considera que el trabajo a distancia cambiaría alguno de los beneficios económicos actuales de los trabajadores?

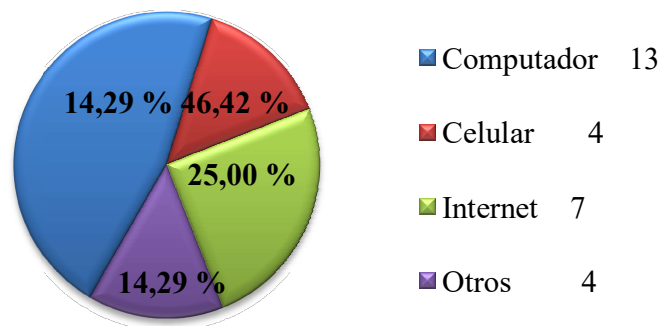


**Gráfico 4.** Datos relacionados con la pregunta 4.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación.** En el Gráfico 4 se observa que el porcentaje de respuestas positivas fueron 65.62 % y las negativas 34.38 %. Significa que la mayoría de los empleados considera que el trabajo a distancia cambia los beneficios económicos actuales de los trabajadores.

**Pregunta 5.** Costos que los empleados y empresa consideran absorber si se trabaja a distancia.

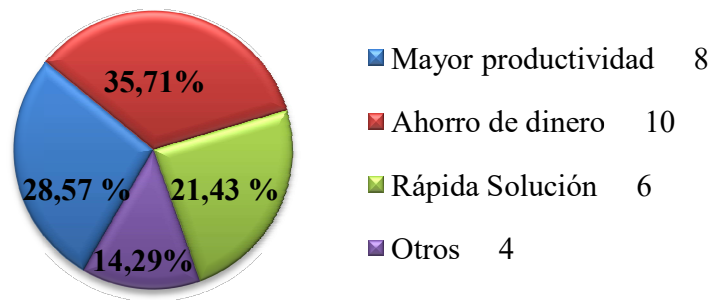


**Gráfico 5.** Datos relacionados con la pregunta 5.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación.** Se observa en el Gráfico 5, que la respuesta Computador tuvo un porcentaje de 46.87 %, le sigue Internet con un 25.00 % y luego celular con un 12.50 %. Significa que la mayoría solo están dispuestos a absorber los costos de un computador.

**Pregunta 6.** Ventajas que consideran el empleado y la empresa para adoptar el trabajo a distancia.

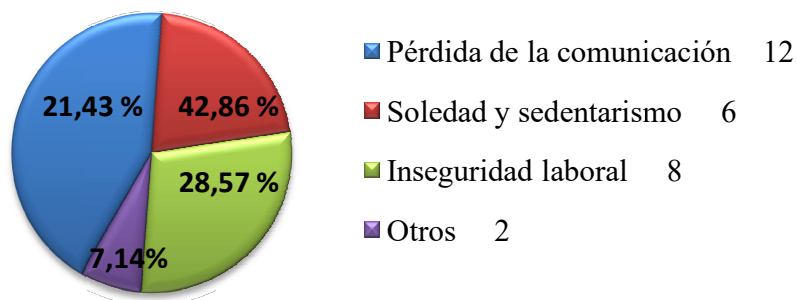


**Gráfico 6.** Datos relacionados con la pregunta 6.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación.** En el Gráfico 6 se observa que las respuestas corresponden: el 34.37 % a Ahorro de dinero, el 28.12 % a Productividad y el 21.87 % a Rápida solución. Significa que la mayoría de los empleados ven el ahorro de dinero como la mayor ventaja de trabajar a distancia.

**Pregunta 7.** Desventajas que consideran el empleado y la empresa para adoptar el trabajo a distancia.

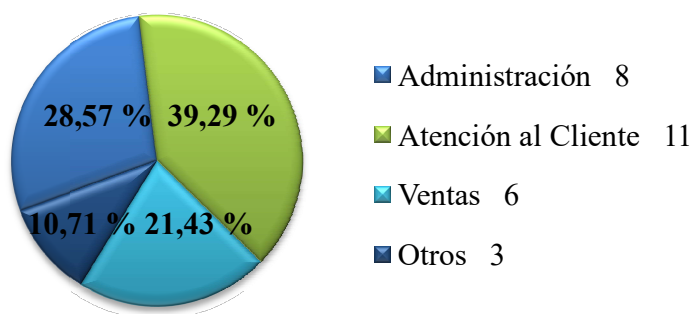


**Gráfico 7.** Datos relacionados con la pregunta 7.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación:** Se puede observar en el Gráfico 7, que las desventajas de trabajar a distancia fueron: 43.75 % pérdida de la comunicación, 28.12 % Inseguridad laboral y 21.87 % Soledad y sedentarismo. Significa que la mayoría de los empleados señalan como la principal desventaja la pérdida de la comunicación.

**Pregunta 8.** Puestos de trabajo que sería factible implementar el trabajo a distancia.

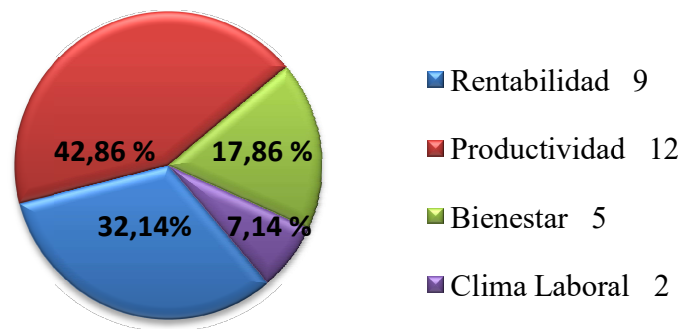


**Gráfico 8.** Datos relacionados con la pregunta 8.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación:** En el Gráfico 8 se observa que el porcentaje de puestos de trabajo que son factibles de implementar trabajo a distancia son: atención al cliente con un 34.37 %, le sigue administración con un 28.12 % y por último, Ventas con un 21.87 %. Significa que la mayoría escoge la opción de atención al cliente como el puesto más factible para implementar el trabajo a distancia.

**Pregunta 9.** Número de empleados que considera que el impacto en trabajar a distancia es positivo.

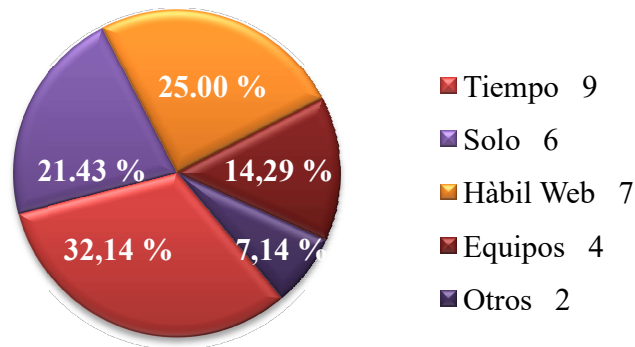


**Gráfico 9.** Datos relacionados con la pregunta 9.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación:** En el Gráfico 9 se observa que el mayor porcentaje corresponde a Productividad, con un 37.50 %, le sigue Rentabilidad con un 28.12 %, Bienestar con un 21.87 % y por último, Clima laboral con un 12.51 %. Significa que la mayoría considera que donde se produce un impacto en trabajar a distancia es en la Productividad de la empresa.

**Pregunta 10.** Si usted fuera a contratar a una persona bajo el esquema de trabajo a distancia, ¿cuál sería la característica más importante que este empleado debería tener?



**Gráfico 10.** Datos relacionados con la pregunta 10.

Autor: Meza, M. (2021)

**Interpretación:** El mayor porcentaje corresponde a Bueno para manejar su tiempo, con un 31.25 % y el menor porcentaje corresponde a Tiene equipos tecnológicos, con un 12.50 %. Significa que la mayoría considera que un empleado a contratar debe tener como característica más importante que sea Bueno para manejar su tiempo.

#### 4.1.6 Resumen de los aportes arrojados por el diagnóstico realizado

- **Elementos a considerar en la propuesta a diseñar**

- La empresa y el personal está dispuesto a implementar el esquema de trabajo a distancia.
- El personal está dispuesto trabajar con la computadora que tienen actualmente en su casa paratrabajar a distancia.
- La mayoría del personalpiensa que el trabajo a distancia contribuye al ahorro del dinero en transporte.
- Se puede trabajar a distancia en los puestos atención al cliente, administración, ventas.

- **Debilidades encontradas en el diagnóstico.**

- Los trabajadores no desean trabajar todos los días de la semana en trabajo a

distancia.

- El personal de la empresa considera que el trabajo a distancia elimina beneficios económicos actuales.
- El trabajador no desea costear el internet ya que lo considera costoso.
- El personal piensa que se pierde la comunicación entre los trabajadores.
- El personal operativo debe estar netamente de manera presencial en la empresa.

#### **4.2 Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en el diagnóstico de las actividades administrativas y operativas de la empresa.**

Una vez realizado el resumen de lo encontrado en el diagnóstico, se procederá a utilizarlas herramientas de análisis de afinidad para la clasificación de las debilidades internas, luego se aplica la técnica de los 5 porqués a fin de encontrar las causas raíces; posteriormente se aplica PESTEL para el análisis de los 6 factores de esta técnica y la matriz FODA para determinar las estrategias que permitirán desarrollar el plan estratégico en la empresa Dirvalen, C.A

##### **4.2.1 Clasificación de las debilidades encontradas a través del diagrama de afinidad**

A manera de lluvia de ideas, se creó un esquema orientado de forma vertical con sus respectivos títulos que conforman la debilidad de la implementación del plan en la empresa proveniente de las encuestas realizadas, esto con el fin de clasificar, presentar y ordenarla información, sobre las debilidades encontradas.

Esta técnica se realizó en las instalaciones de la empresa Dirvalen C.A en la sala de conferencia donde los supervisores, jefes de departamento, colaboraron, la pregunta general planteada fue: ¿por qué supone que el personal respondió a estas preguntas en el cuestionario?, a los asistentes se les entrega unos Post-it donde debían escribir con un máximo de 7 palabras lo que pensaban sobre situación planteada, se colocó las preguntas en la pizarra y los participantes colocaban las respuestas que ellos consideraban, se ordeno de

forma vertical sus respuestas, al ser muy similares las respuestas se quitaban de la pizarra y se dejaron las que se repetían. (Ver figura4)

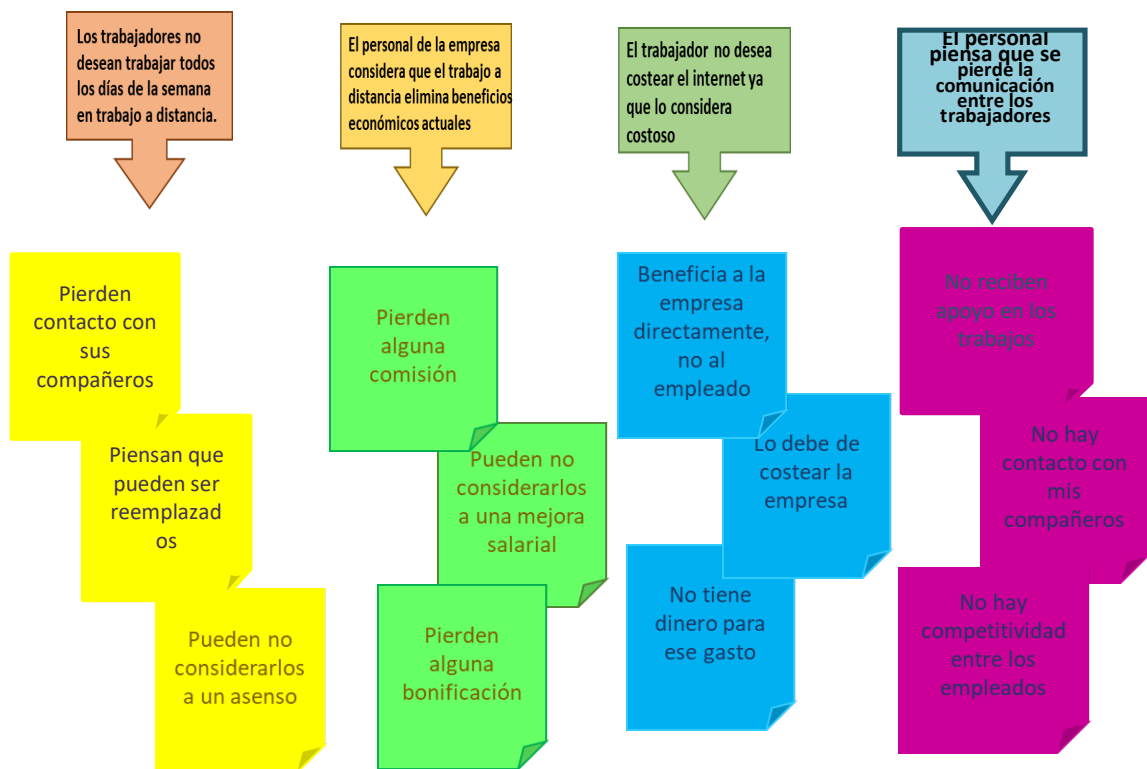


Figura 4: Diagrama de afinidad de las debilidades encontradas en el diagnóstico en la empresa Dirvalen C.A  
 Autor: Meza, M (2021)

Como se puede observar en el diagrama de afinidad (ver figura4) los descriptores de los elementos de las debilidades del plan son los siguientes:

1) Los trabajadores no desean trabajar todos los días de la semana en el trabajo a distancia por los siguientes motivos:

- El empleado pierde contacto con sus compañeros.
- El empleado piensa que puede ser reemplazado por su ausentismo
- El empleado cree que pueden no ser considerados a un ascenso, ya que no está en contacto directo con su jefe inmediato que o puede promover a un cargo

superior.

2) El personal de la empresa considera que aplicar el trabajo a distancia elimina los beneficios económicos actuales, desmejorando o disminuyendo su remuneración, sueldos, y beneficios.

3) El trabajador no desea costear el internet ya que lo considera costoso, lo debe costear la empresa, y el servicio de internet que tienen algunos trabajadores actualmente presenta fallas y a veces no tienen internet.

4) El personal piensa que pierde la comunicación directa con sus compañeros, se pierde el apoyo y el compañerismo, no existe la competitividad.

#### 4.2.2. Análisis de las debilidades encontradas a través de la técnica de los 5 por qué

Se aplica los 5 por que para analizar la raíz de las causas principales de las debilidades del plan estratégico:

**Cuadro 3: Técnica de los 5 Por Qué**

Causa	Subcausa	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	Causa raíz
Los trabajadores no desean trabajar todos los días de la semana en trabajo a distancia.	Los trabajadores a distancia no desean trabajar todos los días	Pueden ser reemplazados y no ser considerados en un ascenso	No está claro cómo será medida la eficiencia de los trabajadores	No se ha explicado cómo será medida la eficiencia de los trabajadores	No está definido como se evaluará la eficiencia de los trabajadores	No está definido como se evaluará la eficiencia de los trabajadores
El personal de la empresa considera que el trabajo a distancia elimina beneficios económicos actuales	El personal considera que elimina beneficios económicos actuales	Porque no se lleva la asistencia en la empresa	No está claro cómo será llevada la asistencia	Los nuevos beneficios no están definidos	Las propuestas salariales, la asistencia y beneficios económicos no están definidos	Las propuestas salariales, la asistencia y beneficios económicos no están definidos

El trabajador no desea costear el internet ya que lo considera costoso	El trabajador no desea costear el internet se considera costoso	Es un beneficio para la empresa no para el trabajador y es costoso	El servicio de internet de buena calidad es costoso			El servicio de internet de buena calidad es costoso
El personal piensa que se pierde la comunicación entre los trabajadores	El personal que trabaja a distancia pierde comunicación entre los compañeros	Porque no se encuentran en el mismo lugar de trabajo	Por estar en sus respectivas casa			Falta de comunicación
El personal operativo debe estar netamente de manera presencial en la empresa	El personal operativo debe estar de manera presencial en la empresa	Porque es una empresa que presta un servicio	Los equipos no se pueden reparar, ni instalar, ni realizar mantenimiento o desde casa			Porque los equipos se encuentran en las empresas o en los hogares de los clientes

Autor: Meza, M (2021)

#### 4.2.3 Clasificación de las actividades administrativas y operativas en cuanto a su posible modalidad de trabajo

A continuación, a través de una aproximación a la técnica del SMED se realizó una posible clasificación de las actividades que se pueden realizar a distancia y las actividades que necesariamente deben realizarse de manera presencial, es decir que necesitan ser realizadas en la empresa o en el lugar de trabajo asignado.

**Cuadro 4: Actividades que se pueden realizar a distancia o presencial**

Etapa	Actividad	Tipo de actividad	Paso a paso	Personal involucrado	a distancia	Presencial
1	Recepción y atención al cliente	Administrativa	Atención al cliente a través de llamada, presencial o visita a cliente	Secretaria-departamento administrativo	✓	

2	Solicitud de servicio	Administrativa	Análisis del trabajo a realizar, mantenimiento, garantía, reparación, presupuesto.	Jefe del Departamento de Servicio	✓	
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se revisa el historial del equipo, cuentas por cobrar cliente.	Jefe del Departamento de Servicios/ Secretaria/administración	✓	
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se realiza un presupuesto tomando en cuenta la complejidad del trabajo, mano de obra, transporte, materiales e insumos	Jefe del Departamento de Servicio, Compras, Proyectista, Dibujante, Almacén	✓	
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Administrativa	Se registra en el sistema el servicio a prestar para control de los trabajos realizados y se genera una orden de trabajo	Secretaria-departamento de servicio	✓	
4	Se genera orden de trabajo	Administrativa	Se revisa los datos suministrados, lugar , cliente trabajo a realizar y se imprime la orden de trabajo y nota de entrega, selecciona la cuadrilla que lo va a realizar (cuadrilla, tiempo de ejecución)	Secretaria / Jefe del Departamento de Servicio	✓	
5	Recepción de la orden de trabajo	Operativo	Se hace entrega de la orden de trabajo Al departamento técnico	Supervisor de técnico		✓
6	Entrega del material a utilizar en la orden de trabajo	Operativo	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se hace entrega a la cuadrilla según lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se entregó lo especificado	Almacén		✓
6	Recibe del material a utilizar en la orden de trabajo	Operativo	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se recibe de almacén lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se recibió lo especificado	Técnico de cuadrilla		✓

7	Ejecución de la orden de trabajo	Operativo	La cuadrilla realiza el trabajo especificado en la orden de trabajo, en el lugar donde el cliente necesita el servicio	Técnico de cuadrilla, Ayudante, Pasante, Chofer		✓
7	Culminación de la orden de trabajo	Operativo	Al culminar el trabajo, se informa al supervisor de técnicos	Técnico de cuadrilla		✓
8	Nota de entrega	Operativo	Con la nota de entrega se le hace la explicación al cliente y se verifica el estado del equipo, valores, presión, el cliente firma la nota de entrega	Técnico de cuadrilla		✓
8	Informe del servicio prestado <sup>7</sup>	Administrativa	Se realiza el informe en sistema, señalando el trabajo realizado, material utilizado, tiempo y conformidad por el cliente para el control	Secretaria-departamento de servicio	✓	

Autor: Meza, M. (2021)

Cómo se puede observar se encontraron siete (07) actividades que se pueden realizar a distancia y pertenecen al personal administrativo, como se puede observar en el cuadro N° 4

El personal administrativo es de 10 personas incluyendo al gerente, estos son los cargos que se pueden realizar a distancia como se detalla en el cuadro 5:

**Cuadro 5: Personal administrativo de la empresa**

Tipo de Personal	Departamento	Cargo	Personas en el cargo
personal Administrativo	<b>Gerencia</b>	Gerente General	1
	<b>Departamento administrativo</b>	Jefe de administración	1
		Secretaria	1
		Recursos Humanos	1
	<b>Departamento de ventas y</b>	Proyectista	1

	<b>proyectos</b>	Dibujante	1
		Secretaria	1
	<b>Departamento de servicios</b>	Jefe de Departamento de Servicios	1
		Compras	1
		Secretaria	1
		<b>Total</b>	<b>10</b>

Autor: Meza, M. (2021)

- **Requerimientos de las actividades que pueden realizarse a distancia**

A continuación se enumeran los requerimientos técnicos así como los requerimientos materiales a utilizar a fin de cumplir con el trabajo a distancia, de la misma manera se enumeran las actividades que realizan cada uno. (Ver cuadro 6)

**Cuadro 6: Requerimientos de las actividades que pueden realizarse a distancia**

<b>Actividad</b>	<b>Persona o Cargo</b>	<b>Requerimiento Técnico</b>	<b>Requerimiento Material</b>
<b>actividades propias del cargo</b>	Gerente General	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos, teléfono IP, con extensión extensión de la empresa	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 Und.), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.
<b>1, 3</b>	Jefe de administración	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 Und.), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.

<b>1</b>	Secretaria	Computadora, internet, router, cámara web, audífonos, teléfono ip con extensión de la oficina	Bolígrafo y block de notas
<b>actividades propias del cargo</b>	Recursos Humanos	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 Und.), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.
<b>3</b>	Proyectista	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 Und.), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.
<b>3</b>	Dibujante	Computadora, internet, router, cámara web, audífonos	Bolígrafo y block de notas
<b>3,8</b>	Secretaria	Computadora, internet, router, cámara web, audífonos	Bolígrafo y block de notas
<b>2,3,4,</b>	Jefe de Departamento de Servicios	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 und), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.
<b>3</b>	Compras	Computadora, internet, router, impresora, cámara web, audífonos	Bolígrafo, clips, engrapadora, grapas, resma de hojas, carpetas maika tamaño oficio (3 und), perforadora, carpetas manila, barra de pegamento.

3,4,8	Secretaria	Computadora, internet, router, cámara web, audífonos	Bolígrafo y block de notas
-------	------------	---	----------------------------

Autor: Meza, M. (2021)

#### 4.2.4 Análisis del entorno de la empresa a través del análisis PESTEL

Para este análisis es necesario considerar las 6 variables del análisis para aplicar al plan de gestión flexible, con el fin de identificar las oportunidades y reconocer las amenazas de la empresa Dirvalen. C.A. (ver cuadro 7)

**Cuadro7: Análisis PESTEL del entorno de la empresa**

Dimensión	Factor	Variable	Situación	Oportunidad	Amenaza
Político	Pandemia	Modo de trabajo	Mantener políticas de flexibilización y restricción		X
Económico	Monetario	Devaluación	Dolarización de la economía		X
	Demanda	Aumento	Reacondicionamiento de equipos de aire acondicionado en sector hospitalario	X	
Social	Transporte	Falta de combustible	Escasez de transporte		X
	Calidad de vida	Incremento	Conciliación de la vida personal y laboral	X	
	Tiempo	Productividad	Mejor gestión de tiempos	X	
Tecnológico	Conectividad	Costos	Alto costo de equipos con conexión a internet		X
	Recursos	Eficiencia	Acceso a la información, sin barreras ni límites de tiempo	X	
	Comunicación	Beneficios	Comunicación efectiva	X	
Entorno ambiental	Impacto	Rehusar	Rehúso de equipos de aire acondicionado	X	

	Cambio climático	Calentamiento global	Compra de equipos para espacios de trabajo climatizados adecuadamente	X	
	Ecológico	Reducción CO2	Reducción de la movilidad a su lugar de trabajo	X	
Legal	Salud	Protección	Obligación en la aplicación de normas de bioseguridad		X
	Esencial	Suspensión de actividades por decreto	La empresa se considera esencial por lo cual no deja de prestar servicio, artículo 9 capítulo 2, decreto presidencial N-4160,	X	
	LOTTT	Protección Legal	Los trabajadores gozan de los derechos relativos a la seguridad social, artículo 209	X	

Autor: Meza, M. (2021)

#### 4.2.5 Determinación de estrategias a través del análisis FODA

Para determinar las estrategias a través del análisis de la matriz FODA se utilizan los datos obtenidos de las herramientas de análisis de afinidad para clasificar las debilidades internas, luego con los datos obtenidos de la técnica, se aplica los 5 porque para determinar las causas raíces, posteriormente se aplicó los 6 factores del análisis PESTEL, para identificar las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la empresa, con los datos obtenidos de los análisis anteriores, se procede a crear la matriz FODA a fin de identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa Dirvalen, C.A, con el propósito de determinarlas estrategias que permitirán desarrollar el plan estratégico en la empresa Dirvalen C.A.

#### **Cuadro 8: Clasificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y Fortalezas encontradas mediante la Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>FORTALEZAS (+)</b>	
1	material y equipo necesario para realizar las actividades
2	transporte necesario para realizar las actividades
3	personal que puede distribuir su tiempo para cumplir con sus obligaciones
4	Cartera de clientes
5	larga trayectoria en el mercado
6	calidad en el servicio que prestan
7	personal capacitado con experiencia en el ramo
8	sede propia
9	ubicación geográfica adecuada

<b>FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA</b>	
<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	reacondicionamiento de equipos de aire acondicionado en sector hospitalario
2	conciliación de la vida personal y laboral
3	mejor gestión de tiempos
4	acceso a la información, sin barreras ni límites de tiempo
5	comunicación efectiva
6	Rehúso de equipos de aire acondicionado
7	compra de equipos para espacios de trabajo climatizados adecuadamente
8	reducción de la movilidad a su lugar de trabajo
9	la empresa se considera esencial por lo cual no deja de prestar servicio
10	los trabajadores gozan de los derechos relativos a la seguridad social

<b>DEBILIDADES (-)</b>	
1	no está definido como se evaluara la eficiencia de los trabajadores
2	Las propuestas salariales, la asistencia y beneficios económicos no están definidos
3	El servicio de internet de buena calidad es costoso
4	Falta de comunicación
5	Porque los equipos se encuentran en las empresas o en los hogares de los clientes

<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Mantener políticas de flexibilización y restricción
2	Dolarización de la economía
3	Escasez de transporte
4	factores riesgosos de bioseguridad
5	Alto costo de equipos con conexión a interne

Autor. Meza, M. (2021)

A continuación se muestran las estrategias o propuestas de ejecución obtenidas por la matriz FODA

**Cuadro 9: Estrategias a partir de los resultados de la matriz FODA**

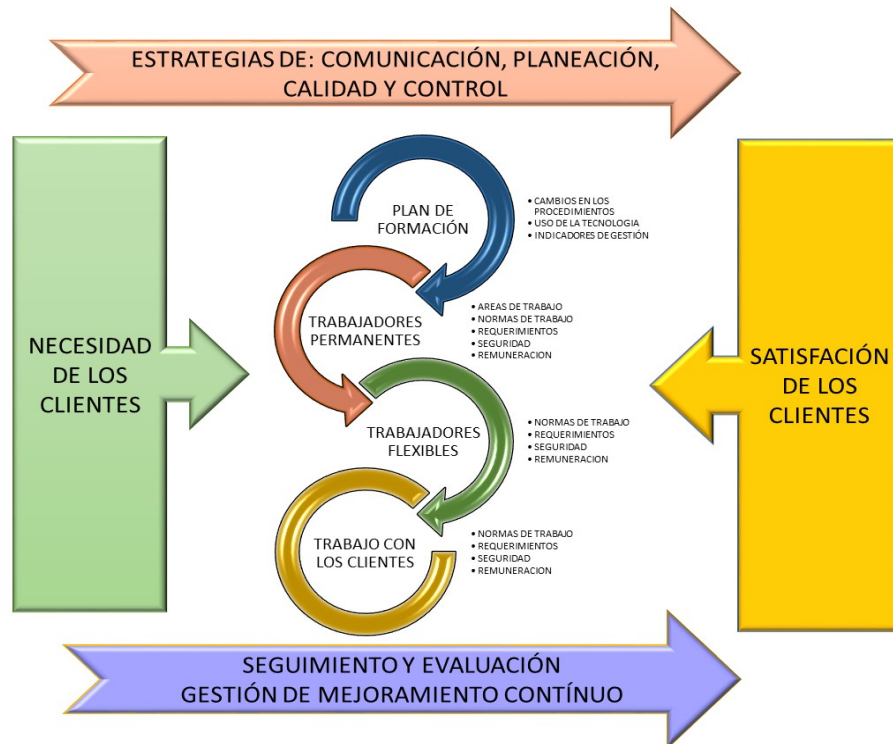
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b> <b>ESTRATEGIAS MAX-MAX</b>	<b>DO</b> <b>ESTRATEGIAS MIN-MAX</b>
	COMUNICATIVAS:	PLANIFICACIÓN:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un plan para la comunicación virtual efectiva, donde se utilizan diferentes medios de comunicación como whatassp, correo electrónico, Google Meet y Zoom</li> <li>- Enumerar requerimientos tecnológicos disponibles en la empresa y los requerimientos tecnológicos por adquirir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa Dirvalen, C.A</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b> <b>ESTRATEGIAS MAX-MIN</b>	<b>DA</b> <b>ESTRATEGIAS MIN-MIN</b>
	CALIDAD:	CONTROL:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de un formato de trabajos realizados donde se muestre en detalle fecha de servicio, característica del equipo donde menciona los trabajos realizados, reporte de fallas, insumos y repuestos utilizados para la ejecución del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de un plan de control de actividades de los trabajadores con el uso de herramientas tecnológicas se medirá la efectividad y el desempeño de cada trabajador diariamente así como la asistencia.</li> </ul>

	<p>servicio; el cliente o responsable firma conformidad del servicio con fecha y hora.</p> <p>-Elaboración de plan de capacitación del personal para el uso de las herramientas tecnológicas</p>	<p>-Elaboración de un formato de evaluación del desempeño laboral del personal, que se aplicará al trabajador una vez al mes.</p>
--	--	---

Autor. Meza, M. (2021)

### 4.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa

En esta fase se procederá a la elaboración de un plan estratégico utilizando técnicas de gestión flexibles en las actividades administrativas y operativas de la empresa Dirvalen, C.A., ver modelo en la Figura 5



**Figura 5: Propuesta de un plan de gestión flexible**

Autor. Meza, M. (2021)

Para cubrir las necesidades de los clientes y la empresa Dirvalen pueda prestar un servicio de calidad satisfactorio, se propone un plan de gestión flexible orientado a cambiar el modelo de trabajo en la oficina por el trabajo a distancia; para ello se divide el personal operativo, trabajador que debe permanecer en la empresa o prestando un servicio en la ubicación del cliente y el personal administrativo que será flexible, pudiendo trabajar en casa y en la sede de la empresa. Para ello es necesario realizar un plan de formación para adaptar al personal de la empresa a los cambios en los procedimientos de las actividades actuales por los procedimientos de las actividades con el uso de las tecnologías.

El plan se basa principalmente en las estrategias de comunicación, planeación, calidad y control que se puedan realizar de manera virtual o a distancia, con un seguimiento y evaluación de gestión de mejoramiento continuo; es importante señalar que el plan incluye la separación de aspectos importantes que por la naturaleza del trabajador permanente o flexible es necesario dividir, pues las condiciones de trabajo varían de acuerdo a donde estén ubicados los trabajadores al momento de realizar su actividad.

Por esta razón el plan de gestión flexible determina las normas de trabajo, los requerimientos de inversión, la seguridad en los diferentes escenarios y por supuesto la remuneración que los trabajadores recibirán.

- **Estrategias de comunicación, planeación, calidad y control**
- Los trabajadores a distancia necesitan una comunicación efectiva y oportuna que se adapte a cumplir con el objetivo de satisfacer al cliente, con los materiales y recursos necesarios, a fin de garantizar un servicio óptimo y de calidad, siendo necesario contar con los equipos y herramientas tecnológicas para que la comunicación suceda.

Dentro de la empresa cada trabajador cuenta con una estación de trabajo, comprendida por: escritorio, silla secretarial, monitor, mouse, teclado, regulador de voltaje, CPU e impresora con conexión a un servicio de internet local.

Es de hacer notar que al momento de comenzar con la ejecución del plan estratégico, las actividades de aquellos trabajadores bajo la modalidad flexible seguirán realizándose desde sus casas con los equipos de la empresa, los cuales serán actualizados con accesorios para comunicación virtual como: audífonos, cámaras web, micrófonos y memoria Ram.

Así mismo es necesario contar con elementos importantes para un mejor servicio y una respuesta oportuna, como: obtener un servicio de internet con buena velocidad el cual será costado por la empresa y utilizado en las casas de los trabajadores flexibles; además será necesario la instalación de un software que abarque el sistema a utilizar en comunicaciones y equipos actualizados con una capacidad de memoria ram suficiente para lograr la comunicación remota a través de la red a los respectivos hogares

**Cuadro 10: Requerimientos tecnológicos**

Persona o Cargo	Disponible			Por adquirir		
	cpu que utilizan actualmente	accesorios actuales disponibles	otros accesorios	accesorios adicionales necesarios	memoria ram	Proveedor de Internet
Gerente General	lenovo m92	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr3 4gb	Fibex plan 10 gb
Jefe de administración	hp compaq dx 2400	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb
Secretaria	hp compaq dx 2400	mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb

Recursos Humanos	Hp compaq dx 2400	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb
Proyectista	lenovo m92	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr3 4gb	Fibex plan 10 gb
Dibujante	lenovo m92	mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr3 4gb	Fibex plan 10 gb
Secretaria	lenovo a 850	mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb
Jefe de Departamento de Servicio	hp compaq dx 2400	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb
Compras	lenovo a 850	impresora, mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb
Secretaria	hp compaq dx 2400	mouse teclado, regulador de voltaje, monitor 17"	silla secretarial	cámara web, audífonos con micrófono, router	ddr2 2gb	Fibex plan 10 gb

Autor. Meza, M. (2021)

Total de requerimientos tecnológicos por adquirir:

- ✓ 10 cámaras web, marca Web Cam full hd 1080p
- ✓ 10 audífonos con micrófono, marca Hp color full 7.1 Stereo
- ✓ 10 router, marca Tp-Link 450 Mbps Tl-wr940n
- ✓ 7 memoria ram Ddr2 de 2gb
- ✓ 3 memoria ram Ddr3 de 4gb
- ✓ 10 contratos con la empresa de servicios de internet Fibex Telecom contrato internet: 30Mbps.

La comunicación con los trabajadores y los clientes debe ser fluida, oportuna y adecuada, construir un ambiente de trabajo positivo dirigido a los trabajadores permanentes, a los trabajadores flexibles, y a los clientes. La empresa debe mantenerse actualizada en las tecnologías de comunicación, de igual forma utilizar los medios de comunicación: correo electrónico, mensajes de texto y WhatsApp, al final de cada orden de trabajo realizado, es necesario evaluar el éxito del plan y si ha cumplido los objetivos previstos, con el fin de informar a otras partes interesadas, tanto a la parte administrativa de la empresa como a la parte operativa. Para ello es necesario realizar reuniones presenciales una vez al mes, en el salón de conferencias para resolver problemas que se presente con los trabajadores; de igual forma a finales de mes, un análisis que ayude a determinar cómo va la comunicación entre los trabajadores y los clientes. Se lleva un control de las actividades a desarrollar para mejorar la comunicación entre los trabajadores y los clientes, mediante el uso de formato. (ver figura 6)

INFORMACION DE MANTENIMIENTO			
TIPO DE MANTENIMIENTO	Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/>		
FECHA DE SERVICIO	DD <input type="text"/> MM <input type="text"/> AA <input type="text"/>		
CLIENTE	Orden de Trabajo No. <input type="text"/>		
UBICACIÓN <input type="text"/>			
DATOS TECNICOS DEL EQUIPO			
MARCA	TIPO <input type="text"/>		
MODELO	CAPACIDAD <input type="text"/>		
No. DE SERIE	REFRIGERANTE <input type="text"/>		
ITEM	ACTIVIDAD DE	REALIZADO	NO REALIZADO
1	Limpieza de filtros		
2	Limpieza del evaporador		
3	Lubricacion de bujes o rodamientos del motor		
4	Lubricacion de bujes o rodamientos de eje del		
5	Limpieza de blower evaporador		
6	Ajuste de contacto electrico		
7	Limpieza de caja electrica		
8	Limpieza de drenaje		
9	Verificacion de operatividad del temostato		
10	Limpieza de condensadora		
ITEM	PARAMETROS DE	ANTES	DESPUES
1	Presion de baja		
2	Presion de alta		
3	Amperaje del compresor		
4	Voltaje de alimentacion		
REPORTE DE FALLAS			
REPUESTOS UTILIZADOS E INSUMOS UTILIZADOS			
RECIBIDO POR-FECHA Y HORA	TECNICO DE MANTENIMIENTO	SELLO	

**Figura 6: Formato de trabajo realizado**


Autor. Meza, M. (2021)

- **Seguimiento y Evaluación**

Para el monitoreo y control de los trabajadores bajo esta modalidad se implementará la utilización de Google Calendar que permite la asignación de trabajos y reuniones de trabajo a distancia, Google Meet o zoom que permite las video llamadas o reuniones por video conferencia, Google Drive donde cada trabajador utilizará esta aplicación para editar las hojas de cálculo y documentos mediante carpetas compartidas donde solamente el personal autorizado podrá ver y editar este documento, y se revisa la hora que fue modificado y por quien, se llenará una hoja de cálculo, independiente donde el trabajador a distancia llena los adelantos o terminación de la ejecución de tareas asignadas, de esta manera se podrá medir el

desempeño y la efectividad de cada trabajador diariamente, factor importante para la implementación del nuevo plan estratégico, una vez al mes se llena un formato de evaluación de desempeño a cada uno de los trabajadores, este será realizado por su jefe inmediato, los resultados obtenidos por esta evaluación se discutirán los puntos débiles con el trabajador con el fin de mejorar las debilidades y alentar al trabajador para mejorar para la próxima evaluación, y se archiva en su expediente, al existir una vacante en un cargo superior este formato ayuda a decidir quién está más capacitado para optar por el cargo. (Ver figura 7)

El seguimiento continuo garantiza que cualquier irregularidad se detecte y corrija a tiempo, permitiendo reducir al mínimo los efectos perjudiciales para el proyecto. Debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución: satisfacción del cliente o usuario, evaluación de los indicadores del rendimiento y medir el efecto del sistema informático en la rentabilidad.

 <b>Formato de evaluación del desempeño laboral del personal</b>	
Nombre del personal evaluado:	
Cargo actual:	
Periodo de evaluación:	
Nombre del evaluador:	
Fecha	
<b>Instrucciones:</b> Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: a. Lea detenidamente la definición de cada indicador. b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado. c. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.	
<b>Clave de calificación:</b>	
1	No cumple con los requisitos del puesto.
2	Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.
3	Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto.
4	Cumple Con todos los requisitos del puesto.

5	Excede con los requisitos del puesto.					
Criterio de evaluación		1	2	3	4	5
<b>1. INICIATIVA</b>						
1.1	¿Necesita supervisión frecuente para realizar sus labores?					
1.2	¿Realiza su trabajo sin necesidad de ayuda de otra persona?					
1.3	¿Considera que puede tomar decisiones por si solo?					
1.4	¿Considera que sus aportes son esenciales para el desarrollo de la empresa?					
1.5	¿Es innovador a la hora de toma de decisiones?					
<b>2. COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>						
2.1	¿Adquiere compromiso con sus labores?					
2.2	¿Cumple exactamente con el horario de trabajo?					
2.3	¿Se identifica con los valores de la empresa?					
2.4	¿Posee iniciativa?					
2.5	¿Fomenta el trabajo en equipo?					
<b>3. DESEMPEÑO LABORAL</b>						
3.1	¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio?					
3.2	¿Utiliza los recursos electrónicos de la mejor manera?					
3.3	¿No tiene problemas a la hora de acatar órdenes?					
3.4	¿Tiene la capacidad para resolver cualquier problema que se le presente?					
3.5	¿Es puntual a la hora de brindar la información?					

**Figura 7. Formato Evaluación de desempeño**

Autor. Meza, M. (2021)

A continuación se enumeran algunos de los indicadores que se emplearán para medir el rendimiento:

- **Satisfacción del cliente:** el cliente recibirá mayor exactitud de la información recibida; recibirá con frecuencia diaria avances en sus trabajos solicitados con la elaboración de informes, Formato y presentación de la información más atractivos; al terminar cada servicio de mantenimiento o reparación se llena el formato de trabajos realizado (ver figura 6), el técnico de la cuadrilla entrega al cliente y este firma cuando está conforme con el trabajo o servicio realizado, el supervisor de los técnicos y el jefe de servicios es el responsable de mantener informado al cliente por los avances o inconvenientes que

presentan los técnicos con los equipos, esta información será cortés, efectiva y con información completa, se enviara al cliente por correo o por WhatsApp dependiendo del caso, cada avance, cada correo y los mensajes serán registrados en la base de datos de la carpeta del cliente en Google drive, con la información en la base de datos se mide la eficiencia de la ejecución del mantenimiento, ya que en la base de datos se muestra la participación de cada uno de los integrantes que formaron parte de la ejecución de la orden de trabajo desde que llega hasta que el cliente recibe satisfactoriamente.

- **Tareas completadas, resultados generados y efectos:** Se envía nota de entrega con finalización satisfactoria de las tareas y resultados enumerados en el plan de trabajo además otros costos directos e indirectos derivados del proyecto o instalaciones, esto es el caso de los trabajos más complejos que para realizarlos sea necesario un presupuesto con planos incorporados o instalación y suministros de equipos nuevos este varía dependiendo de la complejidad del proyecto, se utilizaran los mismos formatos de los planos con el que la empresa trabaja actualmente cada uno de los documentos realizados para completar la orden de trabajo será vista por todos los involucrados y en Google Drive, muestra la situación actual de trabajo ya que se evidencia con fecha y hora que está listo y que está en proceso para ser entregado al cliente, al medir el tiempo con el que una de los trabajadores está realizando uno de los procesos (cotización de repuestos, equipos con los proveedores, realización de planos, entre otros) se podrá medir la eficiencia del trabajo ya que en la base de datos de la carpeta del cliente, cada integrante responsable del la ejecución del proyecto, coloca en la carpeta compartida de Google Drive y los jefes de cada departamento podrá monitorear las actividades que se realiza en el momento.
- **Reducción de costos, efecto en la rentabilidad y rendimiento:** Se reducirá

del tiempo que necesita el personal para recopilar, tramitar y analizar la información generada por el Google Drive ya que tiene la información a mano y actualizada en todo momento, así como los datos necesarios para elaborar los informes; habrá menor tiempo de respuesta en la tramitación y gestión de los trabajos y entregas de los trabajos realizados; Mejor control de las existencias; con el fin de mejorar el servicios prestados a los clientes, todo podrá ser monitoreado por los jefes de departamento y la gerencia en todo momento, ya que cada carpeta de cliente muestra los pasos de la ejecución de cada unas de las actividades.

- **Plan de Formación**

Los trabajadores deben mantenerse actualizados y desarrollar nuevas habilidades y destrezas, para ello se desarrollara un plan de formación que sea beneficiosos para los trabajadores, el plan de formación incluye los siguientes puntos:

- Cambio en los procedimientos
- El uso de la tecnología
- Indicadores de gestión

<b>Nombre del Curso</b>	<b>Curso sobre el manejo de la Herramientas de Google Drive</b>
<b>Objetivo</b>	El trabajador será capaz de manejar este moderno servicio de almacenamiento en línea con el fin de facilitar el trabajo a distancia y optimizar los procesos internos que la empresa Dirvalen
<b>Duración/precio</b>	10 días de 2 horas diarias presupuesto/15\$dia
<b>Dirigido</b>	El curso de capacitación será dictado para todos los trabajadores que utilizarán la herramienta Google Drive y trabajen bajo la modalidad a distancia
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a Google Docs</li> <li>• Gestionar Elementos</li> <li>• Documentos de texto</li> <li>• Formatos</li> <li>• Insertar imágenes, tablas y otros elementos</li> <li>• Hojas de cálculo</li> <li>• Trabajar con celdas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de celdas</li> <li>• Funciones</li> <li>• Gráficos y gadgets</li> <li>• Presentaciones</li> <li>• Editar diapositivas</li> <li>• Dibujos</li> <li>• Compartir y Publicar</li> <li>• Revisiones</li> <li>• Descargar, enviar por correo e imprimir</li> <li>• Configuración</li> </ul>
<b>Metodología a utilizar</b>	50 % desarrollo teórico y 50 % práctica en el computador

**Figura 8: Plan de Capacitación**

Autor. Meza, M. (2021)

Aunque también hay que tener en cuenta que la flexibilidad laboral no es para todos y para cada uno funciona de una manera diferente; hay tendencias que apuestan por estas medidas pero es necesario aclarar que la flexibilidad significa tener la responsabilidad para organizarse individualmente y seguir rindiendo de la misma manera o más, sin tener que cumplir un horario rígido en la oficina. Para ello se diferencia la logística a seguir entre los trabajadores permanentes y los trabajadores flexibles:

- **Logística para los trabajadores flexibles**

Los trabajadores flexibles llevarán a cabo el trabajo con la utilización de Google Drive el cual facilita la organización de los proyectos y órdenes de trabajo de forma sencilla y eficaz desde cualquier computador o dispositivo, almacenar y subir archivos de cualquier tipo, permite producir y modificar documentos en línea en diferentes formatos, debido a que funciona como un paquete de Office que utilizan actualmente en la empresa.

La utilización de esta herramienta es muy práctica sobre todo cuando el trabajador no dispone de computadoras personales y muchas veces compartimos documentos con personas que utilizan diferentes paquetes de

oficina según los sistemas operativos (Mac, Windows, Android), como sería el caso de los trabajadores operativos que están en la empresa o prestando servicio a un cliente y necesita un plano o manual de algún equipo, esta herramienta permite acceder a la base de datos de manuales de equipo disponible en la empresa ahora está disponible en sus teléfonos, con esta herramienta se soluciona el inconveniente porque todo se trabaja, guarda y actualiza desde la nube, permitiendo verificar que los trabajos se realizaron en forma exitosa. Esto demuestra una clara tendencia de mayor autonomía para los empleados y un mayor control sobre la forma en la que reparten su tiempo.

A continuación se presenta las actividades que realiza cada una de las personas que trabajan a distancia, todos los trabajadores a distancia tendrán acceso a carpetas compartidas por Google Drive, las funciones de cada una de las actividades que se realiza a distancia se mencionan a continuación.

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Paso a paso</b>	<b>Personal Involucrado</b>	<b>Actividad realizada a distancia</b>
1	Recepción y atención al cliente	Atención al cliente a través de una llamada, presencial o visita a cliente	Secretaria	Recibe información ya sea por WhatsApp, SMS, Email, llamada telefónica, luego introduce en el formato que utiliza actualmente y actualiza la información en Google Drive
2	Solicitud de servicio	Análisis del trabajo a realizar, mantenimiento, garantía, reparación, presupuesto.	Jefe del Departamento de Servicio	Análisis del trabajo a realizar, mantenimiento, garantía, reparación, presupuesto, con formatos que utiliza actualmente y actualiza la información en las carpetas de Google Drive
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Se revisa el historial del equipo, cuentas por cobrar cliente.	Jefe del Departamento de Servicios/ Secretaria/administración	Se revisa el historial del equipo, cuentas por cobrar cliente, en formatos actuales actualizados en Google Drive

3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Se realiza un presupuesto tomando en cuenta la complejidad del trabajo, mano de obra, transporte, materiales e insumos	Jefe del Departamento de Servicio, Compras, Proyectista, Dibujante Almacén	Se realiza un presupuesto tomando en cuenta la complejidad del trabajo, mano de obra, transporte, materiales e insumos, usando los mismos formatos de la empresa y actualizando en Google Drive
3	Registro del servicio a realizar en el sistema	Se registra en el sistema el servicio a prestar para control de los trabajos realizados y se genera una orden de trabajo	Secretaria-departamento de servicio	Se registra en el sistema el servicio a prestar para control de los trabajos realizados y se genera una orden de trabajo, con formatos existentes de la empresa y se actualiza en Google Drive
4	Se genera orden de trabajo	Se revisa los datos suministrados, lugar , cliente trabajo a realizar y se imprime la orden de trabajo y nota de entrega, selecciona la cuadrilla que lo va a realizar (cuadrilla, tiempo de ejecución)	Secretaria / Jefe del Departamento de Servicio	Se revisa los datos suministrados, lugar , cliente trabajo a realizar y se genera la orden de trabajo y nota de entrega, selecciona la cuadrilla que lo va a realizar (cuadrilla, tiempo de ejecución), formatos actuales de la empresa y actualizados en Google Drive
8	Informe del servicio prestado	Se realiza el informe en sistema, señalando el trabajo realizado, material utilizado, tiempo y conformidad por el cliente para el control	Secretaria-departamento de servicio	Se realiza el informe en carpeta de Goole Drive, señalando el trabajo realizado, material utilizado, tiempo y conformidad por el cliente para el control, actualizando la base de datos en la carpeta de Google Drive

**Figura 9: Actividades que realizan los trabajadores a distancia**

Autor. Meza, M. (2021)

**-Normas de trabajo:**

- 1) La jornada de trabajo total será de 40 horas semanal.
- 2) El periodo de descanso durante la jornada laboral será de 1 hora.
- 3) El lugar de trabajo habitual desde donde se realizará el trabajo a distancia será designado libremente por el trabajador.
- 4) El control de horario del trabajo realizado por el trabajador se realizará a través del siguiente medio, WhatsApp o chat de Gmail.
- 5) En el caso de producirse dificultades técnicas que impidan el normal desarrollo del trabajo a distancia, el trabajador deberá comunicarse con su supervisor o compañero.

6) El trabajador, autoriza libremente en realizar reuniones a través de video conferencias con la empresa y que en ningún caso se entienda como inviolabilidad del domicilio privado.

7) La empresa reconoce la desconexión digital al trabajador, fuera de la jornada laboral pactada con la empresa. Esto implica la limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial y de trabajo durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada.

#### **-Requerimientos**

1) La empresa pone a disposición del trabajador a distancia, equipo de computación, accesorios, silla secretarial que constara en un acta con datos de lo entregado por la empresa.

2) La empresa cubre los gastos de instalación y gastos de servicio mensuales de internet para que el trabajador ejecute su trabajo.

#### **-Seguridad**

1) El trabajador deberá gestionar sus claves de acceso a soportes y sistemas con la máxima diligencia posible, siendo responsable de su custodia, no debiendo comunicárselas a terceras personas y actualizando dichas claves conforme a la política de seguridad establecida por la empresa.

2) El trabajador comunicará cualquier robo, pérdida o conocimiento de acceso no autorizado a la empresa a la mayor brevedad posible.

3) El trabajador, tendrá la responsabilidad de garantizar el buen uso de los materiales y equipos entregado.

4) La empresa tendrá derecho de ejercer la reversibilidad sobre la decisión de aplicar la modalidad a distancia, de manera personal o colectiva.

5) El trabajador se compromete a la no divulgación de datos, procesos internos de la empresa Dirvalen. C.A.

6) Solo el personal Autorizado por la compañía y previa notificación al trabajador podrá prestar soporte técnico a los equipos de la empresa.

**-Sueldos**

1) Los trabajadores a distancia están amparados por la ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, por tal motivo, la empresa Dirvalen C.A está obligado al pago de todos los derechos y obligaciones establecidos en la ley. La empresa deberá cumplir con el pago de la remuneración pactada, pagos de días domingos y feriados, así como la participación de los beneficios de la entidad de trabajo, vacaciones y prestaciones sociales.

2) Los sueldos será la misma cantidad y bajo el mismo esquema que perciben los trabajadores hasta ahora.

3) El bono de transporte será cancelado al trabajador a distancia.

4) Se crea un bono de eficiencia mensual que involucra a todo el personal de la empresa este será de 20\$, depositados a cuenta nomina al precio a la tasa del BCV del día, este bono será depositado solamente a los trabajadores a distancia que cumplan con las metas establecidas en el mes.

- **Logística para los trabajadores permanentes**

Los trabajadores permanentes realizarán el trabajo, según lo enviado por los trabajadores flexibles a través del OneDrive. Revisando las órdenes de trabajo desde cualquier computador o dispositivo, de igual forma llenarán el mismo sobre lo realizado durante el trabajo ejecutado.

Etapa	Actividad	Paso a paso	Personal involucrado	Normas de Trabajo	Seguridad	Remuneración
5	Recepción de la orden de trabajo	Se hace entrega de la orden de trabajo Al departamento técnico	Supervisor de Técnico	Los técnicos deben contar con todas las medidas necesarias, así como con los implementos	* <b>Distanciamiento social:</b> • Los trabajadores de todas las áreas deben conservar entre sus puestos de trabajo una distancia de por lo menos 2 metros. • Se deben evitar al	Los sueldos será la misma cantidad y bajo el mismo esquema que perciben los trabajadores hasta

6	Entrega del material a utilizar en la orden de trabajo	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se hace entrega a la cuadrilla según lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se entregó lo especificado	Almacén	<p>adecuados para evitar posibles accidentes y daños irreversibles; por ello deben utilizar los implementos de seguridad necesarios en todo proceso de mantenimiento, instalación o reparación: Lentes de seguridad, Casco, Taponos para oídos, guantes, Ropa de algodón, Faja de seguridad y Botas de seguridad.</p> <p>máximo las labores que requieran acciones en grupo. • Se deben evitar al máximo las reuniones que no sean estrictamente necesarias, y en caso de no poder evitarlas se deben realizar con todos los elementos de bioseguridad y respetando los protocolos existentes.</p> <p>• Se deben aprovechar las ayudas tecnológicas para evitar las aglomeraciones y se debe evitar el intercambio físico de documentos de trabajo.</p> <p><b>* Elementos de protección personal:</b> el uso de elementos de protección personal son obligatorios durante la jornada de trabajo. • El empleador debe entregar los insumos de bioseguridad y garantizar su disponibilidad y recambio (comprenden tapabocas, guantes, gel antibacterial, caretas). • Los elementos de protección personal no se deben compartir. • Los insumos de bioseguridad desechables no se deben reutilizar; los reutilizables se deben lavar y desinfectar antes de ser almacenados o utilizados nuevamente. • El uso correcto del tapabocas es obligatorio durante toda la jornada laboral y durante cualquier desplazamiento que realice el trabajador y en áreas con afluencia masiva de personas.</p> <p><b>* Lavado de manos e higiene personal:</b> • Disponer de agua y jabón para realizar la higiene de manos por lo menos seis veces al día. • Todos los trabajadores deberán realizar lavado de</p>	ahora.
6	Recibe del material a utilizar en la orden de trabajo	Se verifica el materiales, herramientas, repuestos e insumos a utilizar y se recibe de almacén lo especificado en las ordenes de trabajo, dejando constancia que se recibió lo especificado	Técnico de Cuadrilla		Se crea un bono de eficiencia de 20\$, depositados a cuenta nomina al precio a la tasa del BCV del día, solamente a los trabajadores que cumplan con las metas establecidas en el mes.
7	Ejecución de la orden de trabajo	La cuadrilla realiza el trabajo especificado en la orden de trabajo, en el lugar donde el cliente necesita el servicio	Técnico de Cuadrilla, Ayudante, Pasante, Chofer		
7	Culminación de la orden de trabajo	Al culminar el trabajo, se informa al supervisor de técnicos	Técnico de Cuadrilla		

8	Nota de entrega	Con la nota de entrega se le hace la explicación al cliente y se verifica el estado del equipo, valores, presión, el cliente firma la nota de entrega	Técnico de Cuadrilla		manos mínimo cada 3 horas • Se dispone de suministros de gel antibacterial
8	Informe del servicio prestado	Se realiza el informe en sistema, señalando el trabajo realizado, material utilizado, tiempo y conformidad por el cliente para el control	Secretaria-Departamento de Servicio		

**Figura 10: Logística de los trabajadores Permanentes**

Autor. Meza, M. (2021)

**-Normas de trabajo:**

- 1) La jornada de trabajo total será de 40 horas semanal.
- 2) El periodo de descanso durante la jornada laboral será de 1 hora.
- 3) El control de horario del trabajo realizado por el trabajador se realizará a través del siguiente medio, llenando hoja de asistencia en la sede, y en el caso de que el chofer busque al personal en puntos acordados se enviara un mensaje de texto o whaaspp al supervisor de cuadrilla, para registrar la hora de asistencia
- 4) En el caso inasistencia, el trabajador deberá comunicarse con su supervisor o compañero de cuadrilla para registrarlo en la hoja de asistencia.
- 5) El trabajador, autoriza libremente en realizar reuniones a través de video conferencias con la empresa y que en ningún caso se entienda como inviolabilidad del domicilio privado.

6) El trabajador debe cumplir con las normas de trabajo y seguridad establecidas en la logística de los trabajadores permanentes. (Ver figura.8).

7) La empresa reconoce la desconexión digital al trabajador, fuera de la jornada laboral pactada con la empresa. Esto implica la limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial y de trabajo durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada.

#### **-Sueldos**

1) Los trabajadores permanentes están amparados por la ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, por tal motivo, la empresa Dirvalen C.A está obligado al pago de todos los derechos y obligaciones establecidos en la ley. La empresa deberá cumplir con el pago de la remuneración pactada, pagos de días domingos y feriados, así como la participación de los beneficios de la entidad de trabajo, vacaciones y prestaciones sociales.

2) Los sueldos será la misma cantidad y bajo el mismo esquema que perciben los trabajadores hasta ahora.

3) El bono de transporte será cancelado bajo el mismo esquema que perciben los trabajadores hasta ahora.

4) Se crea un bono de eficiencia mensual que involucra a todo el personal de la empresa este será de 20\$, depositados a cuenta nomina al precio a la tasa del BCV del día, este bono será depositado solamente a los trabajadores permanentes que cumplan con las metas establecidas en el mes.

#### **4.4 Fase IV: Evaluación del plan diseñado desde el punto de vista operativo, técnico, económico, ambiental y social**

Con la finalidad de verificar la factibilidad de la implementación de las propuestas diseñadas en el presente trabajo, se presenta el análisis de los diferentes factores que influyen en los aspectos operativos, técnicos, económicos, sociales y ambientales.

#### 4.4.1 factibilidad operativa

En el siguiente cuadro se presentan las propuestas diseñadas, los métodos que se utilizarán para asumir los cambios y la verificación de si es viable para la empresa implementar estas propuestas desde el punto de vista operativo.

**Cuadro 11: Verificación de factibilidad operativa.**

Propuesta	cambios que genera	método para asumir el cambio	¿es viable para la empresa?
Inventario de mobiliario e impresoras, computadora, teclado, mouse, ups con soporte fotográfico	Control	El trabajador responsable del puesto de trabajo trabajará con personal de administración y ayudante de la empresa	Si
Inventario detallado de partes internas del equipo de computación con soporte fotográfico	Control	El trabajador responsable del equipo trabajará con la persona de soporte técnico contratado	Si
Aumentar memoria ram a equipos de computación	Mejora el rendimiento de los equipos de computación	Personal de soporte técnico contratado instala las memorias a los equipos, la empresa adquiere las ram de los equipos	Si
Compra de accesorios y materiales para los trabajadores flexibles	Adquirir accesorios de comunicación remoto para los quipos de computación y materiales necesario para cumplir con las actividades	Departamento de compras de la empresa	Si

Mudanza de puestos de trabajo de la sede le la compañía a los hogares de los trabajadores	mudanza de equipos y escritorio de la sede a la casa de cada trabajador	Camiones, camionetas disponibles en la compañía con ayuda del personal operativo de la empresa	Si
Registro fotográfico de mudanza de equipos	Control	El trabajador responsable del equipo trabajará con los compañeros que realizan la mudanza	Si
Adquirir contrato con la empresa Fibex plan 10 megas	Conexión a internet de calidad para que los trabajadores cumplan con sus actividades a distancia	Contrato con la gerencia o administración y la empresa Fibex	Si

Autor. Meza, M. (2021)

En base a estos resultados se puede indicar que desde el punto de vista operativo, el plan propuesto es factible

#### 4.4.2 factibilidad técnica

Para evaluar la factibilidad técnica se debe verificar la disponibilidad de los recursos tecnológicos, equipos y humanos, lo cual se puede apreciar en el cuadro 12.

**Cuadro 12: Verificación de factibilidad técnica**

Ítem	descripción	Si	No
1	Personal técnico especializado para instalación de mejoras de memoria ram a los equipos de computación	✓	
2	Personal técnico especializado para instalar los software necesarios para el trabajo a distancia	✓	

3	Personal técnico especializado para instalar los accesorios micrófono y cámaras a los equipos de computación	✓	
4	Personal técnico especializado para instalación de equipos de computación, impresora	✓	
5	Empresa proveedora de servicio de internet que llegue a las diferentes direcciones de los empleados de Trabajo flexible	✓	
6	Personal técnico especializado para configuración de router y conexión con equipos de la empresa (redes)	✓	

Autor. Meza, M. (2021)

En base a estos resultados se puede indicar que desde el punto de vista técnico, el plan propuesto es factible

#### 4.4.3 Factibilidad Social

Las propuestas planteadas tendrán un impacto social positivo en la empresa, al facilitar el trabajo a distancia, contribuyendo así a incrementar la productividad y calidad del trabajo, logrando que el personal se sientan seguros y satisfechos con el trabajo que realizan, lo cual es un factor de importancia dentro de una organización, además, tiene un impacto positivo en la calidad de vida, especialmente en la vida personal, debido a que trabajar a distancia permite una mejor distribución del tiempo profesional, social, familiar y personal, el trabajo a distancia reduce el tiempo físico, fatiga y estrés causados por el transporte.

En base a lo anterior se puede indicar que desde el punto de vista social, el plan propuesto es factible.

#### **4.4.4 Factibilidad ambiental**

El estudio ambiental, busca identificar el impacto que tiene un proyecto en su entorno tanto a corto como a largo plazo. La implementación de las propuestas tendría un mínimo impacto ambiental, ya que el trabajo a distancia ofrece un gran potencial para reducir los desplazamientos vehiculares esto hace que se registren menos horas de viaje cada día, lo que trae como consecuencia una disminución de las emisiones de gases tóxicos y de CO2 entre otros agentes contaminantes que inciden en el cambio climático por el desplazamiento en vehículo o transporte público a la empresa.

Es importante señalar que los beneficios ambientales en el trabajo a distancia también impactan de otras maneras, al trabajar desde casa se utiliza menos hojas de papel porque los archivos digitales como los Pdf tienden a usarse más, de esta manera se reduce el uso de papel, lo que contribuye a una menor tala de árboles, la empresa también reduce el espacio de almacenamiento de artículos de oficina, y espacio para archivo con expedientes, copia de cotizaciones, presupuesto, entre otros, es importante destacar que tener menos trabajadores en la oficina significa menor costos ya que se gasta menos en el mantenimiento y limpieza en el espacio de trabajo; baja el consumo de energía para iluminación, y hay menos consumo de agua por el uso reducido de los baños.

#### **4.4.5 Factibilidad económica**

##### **4.4.5.1 Costos de inversión**

Los costos que incurre la empresa para la implementación del plan de técnicas de gestión flexible, son:

Inversión inicial:

- Requerimientos tecnológicos:
  - Cámaras web
  - Audífonos con Micrófono
  - Router Tp link
  - Memorias Ram
  - Técnico para instalar los equipos en casa del personal
  - Servicio de internet

Requerimientos tecnológicos por adquirir			
cantidad	Descripción	precio(USD)/und	sub total
10	cámaras web. Marca web cam full hd 1080p	30	300 \$
10	audífonos con micrófono hp color full 7.1 Stereo	25	250 \$
10	router Tp-Link 450 Mbps Tl- wr940n	35	350 \$
3	memoria ram Ddr3	15	45 \$
7	memoria ram Ddr2	10	70 \$
10	contrato Fibex	130	1.300 \$

**Total 2.315 \$**

**Figura 11: Costos Requerimientos Tecnológicos**

Autor. Meza, M. (2021)

Para la instalación de los equipos a los trabajadores a distancia, el técnico de la compañía cobra por instalarle la memoria ram, actualizar y armar los equipos en cada casa de los trabajadores 40\$

- Otros costos instalación : equipos e instalación de memoria ram

40\$/equipos x10 Equipos = 400\$

- Requerimientos de Material de Oficina:

En el cuadro 6, se detalla los requerimientos de material de oficina por personal a cargo; en la figura 9, se muestran los costos de los materiales

cantidad	Descripción	precio(USD)/und	sub total
10	cajas de 4 bolígrafos Kores	3	30 \$
6	caja 100 und. Clips	0,5	3 \$
6	engrapadora Rapid K-1	14	84 \$
6	caja grapas 5000 und. Lisas	1	6 \$
6	resma de 500 hojas tamaño carta	5	30 \$
18	carpetas maika	5	90 \$
6	perforadora ajustable 3 huecos	7	42 \$
6	carpeta manila 100und tamaño carta	12	72 \$
6	barra de pegamento	0,5	3 \$
10	block de notas caribe 100 hojas	1,5	15 \$

**Total 375 \$**

**Figura 12: Costos Requerimientos de Material**

Autor. Meza, M. (2021)

- Plan de Capacitación

El plan de capacitación es de 10 días con una duración de 2 horas diarias el

presupuesto es de 15\$ por día.

15\$/día x10 días = **150\$**

**Total inversión inicial:**

Costos Requerimientos Tecnológicos	2.315 \$
Costos de instalación	400 \$
Costos Requerimientos de material	375 \$
Plan de capacitación	150 \$
<b>TOTAL</b>	<b>3.240 \$</b>

**4.4.5.2 Beneficios que aportan las propuestas**

Tomado en cuenta que la empresa tuvo una eficacia del 47.41% en el periodo de enero a junio 2021, y que de las 392 órdenes de trabajo esperadas solamente se ejecutaron 186 ordenes, debido a la falta de personal administrativo que controle la ejecución de las ordenes y el suministro de insumos porque solamente acudieron a su lugar de trabajo el 50% del personal administrativo y el 80% del personal operativo, la empresa tuvo una pérdida de costo de oportunidad de al menos 206 ordenes que no fueron ejecutadas lo que incluía, instalación, reparación y mantenimiento de aire acondicionados, instalaciones de chillers, reparación y embobinado de bombas de agua para chillers, remodelación de sistemas de climatización en quirófanos de hospitales, estas pérdidas económicas perjudicaron a la empresa por la inasistencia del personal administrativo en la sede de la empresa; si basamos el problema que con la asistencia del 50% de la asistencia del personal administrativo se obtuvo aproximadamente el 50% de la eficacia de la ejecución de las ordenes de trabajo; si el plan propuesto cumple el objetivo del aumento de la asistencia y respuesta rápida y oportuna a la información para que los procesos se ejecuten efectivamente, se espera un aumento del 80% del aumento de la eficacia en la asignación de ordenes de trabajo, bajo el principio de 80/20 de la ley de Pareto donde se podría argumentar que el 80% de los problemas de la empresa lo causa solo el 20%, en este caso se toma que el 20% de los problemas de la empresa es la falta de asignar ordenes de trabajo a la parte operativa de la empresa lo que causa un 80% de los problemas de la empresa .

En el siguiente cuadro se muestran los beneficios que se obtienen con la implementación de la propuesta

**Cuadro 13: Órdenes de trabajo esperadas por ejecutar Enero-Junio 2022**

MES	ORDENES POR EJECUTAR	80% ESPERADO DE EJECUCIÓN	MONTO EN \$
Enero	61	49	5.856,00
Febrero	63	50	6.552,00
Marzo	66	53	5.280,00
Abril	68	54	10.880,00
Mayo	66	53	5.280,00
Junio	68	54	5.440,00
total			39.288,00

Autor. Meza, M. (2021)

#### 4.4.5.3 Evaluación económica del plan diseñado

Una vez observados los costos requeridos para la implementación de las propuestas, se procedió a realizar el análisis de la factibilidad económica a través del cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y la relación costo beneficio.

- Tasa interna de retorno

**Cuadro: 14. Tasa Interna de Retorno**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		
$VAN = -A + \frac{Q}{(1 + K)^n} = 0$		
VAN = Valor actual neto	A = Inversión inicial.	Q = Flujo de caja.
K = Tasa interna de retorno		n = número de periodos
<b>Condiciones:</b>		
<b>TIR &gt; 0</b>	Viable	
<b>TIR = 0</b>	El proyecto debe ser rechazado, no se compensa el riesgo	

<b>TIR &lt; 0</b>	No viable
-------------------	-----------

Autor. Meza, M. (2021)

Al aplicar la fórmula tomando en cuenta que el número de periodo (n) y los valores del flujo de caja (Q) determinados en la lámina anterior, y considerando que la inversión inicial del proyecto es 3.240\$ se tiene:

$$n = 6$$

$$A = 3.240$$

$$VAN = -A + \frac{Q}{(1 + K)^n} = 0$$

Igualando el valor actual neto (VAN) a cero obtenemos el punto de equilibrio, y de esta manera despejamos K o tasa interna de retorno.

$$K = 188\%$$

En base al valor obtenido, el plan propuesto es viable.

- **Relación costo-beneficio**

**Cuadro 15: Relación Costo-Beneficio**

<b>Relación costo-beneficio</b>		
$R = \frac{B}{C}$		
R=Relación	B=Beneficio	C=Costo
<b>Condiciones:</b>		
<b>R &gt; 1</b>	<b>Rentable</b> , los beneficios superan los costos	
<b>R = 1</b>	<b>Indiferente</b> , los beneficios son iguales a los costos.	
<b>R &lt; 1</b>	<b>No rentable</b> , los costos son mayores a los beneficios	

Autor. Meza, M. (2021)

Aplicando la fórmula:

Tomando en cuenta que el total del beneficio estimado del primer semestre año 2022 es 39.288\$ y considerando que la inversión inicial del proyecto es 3.240\$ se obtiene:

$$B= 39.288$$

$$C= 3.240$$

$$R = \frac{39288}{3240}$$

$$R=12,13$$

En base al valor obtenido, el plan propuesto es rentable.

## CONCLUSIONES

Durante el tiempo de desarrollo estudiado para el siguiente trabajo de grado, referido a la elaboración de un plan de gestión flexible en los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen C.A., se desarrolló un plan de gestión flexible, que generará beneficios para la empresa en las actividades administrativas y operativas.

En este sentido, en la Fase I se diagnosticó la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa Dirvalen, C.A., mediante técnicas de recolección de datos para detectar las condiciones actuales de trabajo, para ello se utilizó un cuestionario de 10 preguntas, respaldado por la revisión documental.

Seguidamente en la Fase II se determinaron las variables críticas que afectaban el proceso administrativo y operativo en la empresa, con la aplicación de las técnicas de análisis: Afinidad, Análisis PESTEL y Análisis FODA.

En la Fase III del presente trabajo de grado, se desarrolló el plan estratégico de gestión flexible, para aplicar a los trabajadores administrativos de la empresa, con el fin de mejorar el ausentismo laboral de los trabajadores administrativos para asignar tareas al personal operativo y poder cumplir con las solicitudes de servicios, para desarrollar este plan se propone la implementación de trabajo a distancia todos los trabajadores administrativos de la empresa, que cumplan sus tareas utilizando equipos de comunicación tecnológica para realizar, monitorear y controlar el proceso a distancia.

Finalmente, en la Fase IV, se realizó una evaluación económica de los costos asociados en la implementación del plan estratégico. Como resultado se obtuvo que la

empresa tendrá costos mínimos, para implementar el plan utilizando técnicas de gestión flexible.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa Dirvalen C.A. la aplicación del plan estratégico desarrollado en el presente trabajo de grado, con el fin de mejorar las actividades administrativas y operativas, en los departamentos: Atención al cliente, la Administración y los Supervisores Técnicos (Operativa).

Se recomienda realizar un estudio de la satisfacción de los clientes, después de aplicado el plan estratégico de gestión flexible, para así orientar políticas de mejorar las relaciones empresa - clientes.

Para finalizar, se recomienda darle seguimiento a la aplicación de este plan estratégico para garantizar que las actividades administrativas y operativas sean eficientes; así mismo aumentar la productividad de la empresa Dirvalen C.A.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, J. (2007). *Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético*. Visión de futuro. N° 1, 2007. Dialnet, 7.  
<https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/546347>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Granica
- Argyris, C. (1962). *Competencia interpersonal y eficacia organizacional*. Dorset Press
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. B&L Consultores Asociados. Servicio editorial.
- Barría, R. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio, Eléctricoforestal RB Transmisión SpA*, Universidad Austral de Chile, Trabajo especial de grado.
- Cárdenas, T. (2009). *Diseño de un cuadro de mando integral*. Perspectivas. Cochabamba, Bolivia. 101-114p
- Cuervo, C. (2020). *Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el cuadro de mando integral (CMI) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco S.A.S en la ciudad de Bogotá*. Universidad Católica de Colombia, Trabajo especial de grado.
- Drucker, F. (2005) *La gerencia en la sociedad futura*. Carvajal Education
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-Área de Educación.
- Fayol, H., & Taylor, F. (1996). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.
- Fred, D. (1999). *Conceptos de administración estratégica*. México. Prentice Hall.

- Gilabert, E. (2006). *La flexibilidad laboral en la empresa*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1427602>
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. Diana.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Paraninfo S.A.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hill, C. (2009). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Hines, P. y Essain A. (1999). *Value stream mapping: a distribution industry application, Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No. 1. pp. 60-77.
- Jiménez, A. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. people matters
- Kaplan, R. (2007). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas by anorduck.
- Kornhauser, A. y Sharp, A. (1932). *Actitudes de los empleados; sugerencias de un estudio en una fábrica*. Diario de personal, 10, 393–404.
- Landa, J. (2016). *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Dykinson S.L.
- Lawler, E., Porter, L. y Tannenbaum, A. (1968). *Actitudes de los Administradores hacia los episodios de interacción*. Revista de psicología aplicada 52,432-439
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) presentada en (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005)
- Maldonado, J. (2014). *Control Integrado de Gestión*. UNAH.

- Morán, J. (2017). *Nuevas tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones*. Planeta.
- Maslow, A. (1968). *Hacia una psicología del ser*. Litton Educational.
- Manzo, M. (2020): *Plan de mejoras en los procesos logísticos de la empresa Asiderápido C.A.* Universidad José Antonio Páez, Trabajo especial de grado.
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. Hills McGraw.
- Muñoz, C. (2009). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*. Investigación bibliotecológica, 23(48). 105-126p.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea ediciones.
- Pérez, D. (2015). *La compañía mágica, así se crea y se gestiona una empresa*. Tébar Flores.
- Perrow, C. (1967). *Un marco forma el Análisis comparativo de organizaciones* American Sociological Review. Vol. 32, núm. 2. Pp. 194-208.
- Rimbau-Gilabert, E. (2019). Digitalización y bienestar de los trabajadores. *IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball*.
- Rodríguez, C. (2007). *¿Competir con el empleo precario?*. Economía Colombiana, 320, 50-63.
- Rojas, M. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Gsa Colombia S.A.S. mediante la metodología del balanced scorecard*. Universidad Católica de Colombia. Trabajo especial de grado.
- Rother, M. y Shook, J. (1998) *Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute.
- Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!*. Norma.

- Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. CECSA
- Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega.
- Thompson, A. (2016). *Administración estratégica*. McGraw-Hill
- Wheelen, T. (2013). *Administración Estratégica y políticas de negocios conceptos y casos*. Prentice Hall
- Umble, M y Srikanth, M (1990). *Principios para lograr una excelencia de categoría mundial*. South Western Publishing Co.
- Vroom, V. (1964). *Teoría del liderazgo. Un examen de una teoría prescriptiva*. Revista de Psicología Aplicada 72,444-451.
- West, C. (1993). *El enfoque de sistemas para la Toma de Decisiones*. Diana
- Womack, J. (2002). *Seeing the Whole: Mapping the extended Value Stream*. Lean Enterprise Institute.
- Zelko, H. & Dance, F. (1965). *Business and professional speech communication*. Holt, Rinehart and Wiston

## **ANEXOS**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA DIRVALEN  
C.A.**

Esta entrevista tiene como propósito formar un diagnóstico de los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A., desde la perspectiva del gerente general, jefe de administración, jefe del departamento de servicio y al supervisor del departamento de servicios.

**Importante:** La información será solo utilizada para los fines de la investigación, y sus respuestas serán confidenciales.

**Información del entrevistado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Considerando que el trabajo a distancia consiste en sustituir la presencialidad en la empresa por comunicación tecnológica (correos, chats, video conferencia) y trabajar en casa. ¿Anteriormente han adoptado este tipo de esquema en la empresa por alguna circunstancia? Explique

Si  No \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que se puede implementar el esquema de trabajo a distancia en esta empresa?

Si ¿Porqué? \_\_\_\_\_

No ¿Porqué? \_\_\_\_\_

3. ¿Con que frecuencia por semana podrían los empleados en esta empresa trabajar a distancia?

1 día por semana

2 días por semana

3 días por semana

4 días por semana

Toda la semana

4. ¿Considera que el trabajo a distancia cambiaría alguno de los beneficios económicos actuales de los trabajadores?

- ¿Bono de transporte?
- ¿Bono de responsabilidad?

¿Porqué? \_\_\_\_\_

5. Por favor marque cuáles de los siguientes costos considera que la empresa estaría de acuerdo en absorber si el empleado trabaja a distancia.

- Computadora       Escritorio/Silla       Celular       Internet

Papelería

6.-Mencione las ventajas que considera adoptar el trabajo a distancia, tanto para la empresa, como para el empleado

Empresa \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_

7.-Mencione las desventajas que considera adoptar el trabajo a distancia, tanto para la empresa, como para el empleado

Empresa \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_

8.-¿En qué puestos de trabajo considera que sería factible implementar el trabajo a distancia?

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.- En caso de adoptar este esquema. ¿Cuál cree usted que sería el impacto en los siguientes aspectos?

	Positivo	Neutro	Negativo	¿Por qué?
Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bienestar de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Clima laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

10.- Si usted fuera a contratar a una persona bajo el esquema de trabajo a distancia, ¿cuáles serían las características más importantes que este empleado debería tener? Enumere del 1 al 10, siendo 1 la menos importante y 10 la más importante

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Tiene experiencia                            | <input type="checkbox"/> Es buen comunicador  |
| <input type="checkbox"/> Puede evitar distracciones                   | <input type="checkbox"/> Es bueno en video conferencias                                 |
| <input type="checkbox"/> Es organizado                                | <input type="checkbox"/> Es capaz de dar prioridad a tareas                             |
| <input type="checkbox"/> Es disciplinado por sí mismo                 | <input type="checkbox"/> Es bueno para manejar su tiempo                                |
| <input type="checkbox"/> Es responsable                               | <input type="checkbox"/> Es flexible  |
| <input type="checkbox"/> Es serio respecto al éxito profesional       | <input type="checkbox"/> Puede trabajar solo sin ayuda                                  |
| <input type="checkbox"/> Tiene equipos tecnológicos disponibles       | <input type="checkbox"/> Hábil para navegar en la Web                                   |
| <input type="checkbox"/> Maneja varios proyectos a la vez telemáticos | <input type="checkbox"/> Familiar con equipo  |
| <input type="checkbox"/> Es bueno para venderse así mismo             | <input type="checkbox"/> Es independiente   |
|   | <input type="checkbox"/> Tiene un espacio en casa para Trabajar de manera independiente |
|   | <input type="checkbox"/> Otra _____   |

**MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES PARA LA ENTREVISTA**

Objetivo General	Proponer de técnicas de gestión flexible aplicadas en las actividades administrativas y operativas del servicio que oferta la empresa Dirvalen C.A				
Objetivo Especifico	VARIABLES	Definición de la variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar los procesos administrativos y operativos actuales en la empresa Dirvalen C.A.	Empresa	Romero , R(1997) define empresa como " el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"	Experiencia	Experiencia previa de trabajo a distancia	1,10
			Disposición	Asumir costos de implementación	5
				Implementar el trabajo a distancia	2
			Beneficios	Otros beneficios al implementar el trabajo a distancia	7
				Productividad	9
				Rentabilidad	9
	Trabajador	Trinilli (2013) define a el trabajador como "la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución."	Jornada	Tiempo horas por día la jornada a distancia	1
				Días a la semana se trabaja a distancia	3
			Capacidad	Puede realizar sus actividades a distancia	3
				El trabajo se puede realizar a distancia o es netamente presencial	8
			Beneficios	Otros beneficios	9,6
				Beneficios económicos	4

**HOJA DE REGISTRO  
PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

- **P** = Pertinente
- **A** = Ambiguo
- **C** = Claro
- **D** = Debe reforzarse o modificarse
- **E** = Eliminar
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

Nº ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
1	x		x			
2	x		x			
3	x		x			
4	x		x			
5	x		x			
6	x		x			
7	x		x			
8	x		x			
9	x		x			
10	x		x			

**OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO**

Nombre y apellido: Manuel Cuadrado García C.I.:V - 7.067.357

Tlf.:0414-3426505

Estudios realizados: Ingeniería Industrial y Maestría en Administración de Empresas

  
Firma del Jurado

Firma del validador:



REPÚBLICA BOLIVARIANA  
DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ  
ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Manuel Cuadrado García**, de profesión **Ingeniero Industrial** Portador de la cedula de identidad N° 7.067.357, hago constar que he Revisado la entrevista estructurada como el instrumento de recolección de datos presentado por el estudiante Miguel Meza, C.I. V-13.987.968; Para su aplicación en el trabajo de grado titulado “**TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE APLICADAS A LA EMPRESA DIRVALEN C.A.**” y como experto en el área Métodos, emito el siguiente juicio: **el cuestionario es válido para su aplicación**

Constancia que expide en San diego, a los 06 días del mes de  
Diciembre del 2021.

Firma del Validador



**REPÚBLICA BOLIVARIANA  
DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ  
ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL  
INSTRUMENTO**

Yo, **Ana Avendaño**, de profesión **Ingeniero Industrial especialista en Gerencia** Portador de la cedula de identidad N° 7.187.788, hago constar que he Revisado la entrevista estructurada como el instrumento de recolección de datos presentado por el estudiante Miguel Meza, C.I. V-13.987.968; Para su aplicación en el trabajo de grado titulado **“TÉCNICAS DE GESTIÓN FLEXIBLE APLICADAS A LA EMPRESA DIRVALEN C.A.”** y como experto en el área Métodos, emito el siguiente juicio: **el cuestionario es válido para su aplicación**

Constancia que expide en San diego, a los 08 días del mes de  
Diciembre del 2021.

Firma del Validador

