



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Plan de Gestión Organizacional Orientado a la Mejora Continua de los
Procesos Administrativos de la Empresa LATINBIEN, CA.

Autor: Lcda. Juhendis Valladares

Tutora: Dra. Sonia Andrade

Mérida, junio de 2024

C.C. Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PLAN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA
CONTINUA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
LATINBIEN, CA.**

**Trabajo presentado ante la ilustre Universidad de los Andes como requisito de
mérito para optar al grado de Especialista en Gestión Humana**

Autor: Lcda. Juhendis Valladares

Tutora: Dra. Sonia Andrade

Mérida, junio de 2024

Índice General

Aprobación del Tutor	iii
Veredicto.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos.....	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Gráficos	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA	19
Contextualización y Delimitación del Problema.....	19
Formulación del Problema	25
Objetivos de la Investigación	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Justificación y Delimitación.....	26
Delimitación de la Investigación.....	30

CAPÍTULO II	31
MARCO TEÓRICO	31
Antecedentes de la Investigación	31
BASES TEÓRICAS	42
Plan.....	42
Plan de Gestión Organizacional	44
La Gestión Organizacional.....	48
Filosofía de Gestión Organizacional	80
Proceso de Mejora Continua	101
Sistema de Variables	110
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	112
CAPÍTULO III	113
MARCO METODOLÓGICO	113
Naturaleza de la Investigación	113
Tipo y Diseño de la Investigación.....	114
Población y Muestra.....	118
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	120
Validez	122
Confiabilidad del Instrumento.....	122
Procesamiento de Datos	124
Análisis de los Datos	124

CAPÍTULO IV	126
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	126
Análisis de los Resultados	126
VARIABLE: Gestión Organizacional	127
VARIABLE: Mejora Continua	137
Interpretación de los Resultados	139
CAPÍTULO V	144
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	147
CAPITULO VI.....	149
INTRODUCCIÓN	149
JUSTIFICACIÓN.....	150
ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA LATINBIEN, CA	154
Diseño de las Estrategias.....	156
Factibilidad: Costo-Beneficio del Plan	166
Beneficios.....	169
Referencias	171
ANEXOS.....	181

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Operacionalización de las Variables.....	112
Cuadro 2.	Distribución de la Población	119
Cuadro 3.	Ponderación de las Opciones de Respuestas	121
Cuadro 4.	Valores para el Coeficiente de Confiabilidad.....	123

www.bdigital.ula.ve

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Marco General del modelo de excelencia en la gestión.	50
Figura 2. Modelos de gestión y sus enfoques teóricos	55
Figura 3. Análisis del Entorno.	151
Figura 4 Organigrama Propuesto para la empresa LATINBIEN, CA	154
Figura 5. Diseño de la Estrategia Propuesta.....	156

www.bdigital.ula.ve

Índice de Tablas

Tabla 1.	Dimensión: Situación Actual de la Estructura Organizacional	127
Tabla 2.	Dimensión: Filosofía de Gestión Organizacional	130
Tabla 3.	Dimensión: Procesos Administrativos	133
Tabla 4.	Dimensión: Procesos	137
Tabla 5.	Desarrollo de las Estrategias.	158
Tabla 6.	Análisis FODA Organizacional para LATINBIEN, CA	159
Tabla 7.	Matriz EFI para LATINBIEN, CA	160
Tabla 8.	Matriz EFE para LATINBIEN, CA	162
Tabla 9.	Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.....	163
Tabla 10.	Políticas de Trabajo para LATINBIEN, CA	165
Tabla 11.	Costo de elaboración del Plan de Gestión Organizacional para la mejora continua de los procesos administrativos de LATINBIEN, CA.....	166
Tabla 12.	Beneficio del Plan de Gestión Organizacional para la mejora continua de los procesos administrativos de LATINBIEN, CA.	167

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Estructura Lineal.....	71
Gráfico 2.	Estructuras organizacionales.....	73
Gráfico 3.	Estructura Funcional.....	75
Gráfico 4.	Estructura lineal y de staff.....	76

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

**PLAN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA
DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LATINBIEN, CA,**

Autora: Lcda. Juhendis Valladares

Tutor: Dra. Sonia Andrade

Año 2024

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un plan de gestión organizacional orientado a la mejora continua de los procesos para la empresa LATINBIEN, CA. La investigación está enmarcada en el paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo, método el deductivo y la naturaleza de estudio de basa en una investigación descriptiva y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por un total de veintisiete (27) sujetos, y se tipificó como finita y accesible. Se utilizó como técnica la observación y como instrumento de recolección de datos, la encuesta tipo cuestionario, con escalamiento Likert, compuesto por veinte (20) ítems con respuestas cerradas, con 5 alternativas de respuestas, y de forma de estimación de su totalidad y contenido con una ponderación de 1 a 5, dependiendo de la respuesta suministrada. Al analizar los datos recolectados, se concluyó que la organización cuenta con recursos humanos y materiales para ejercer sus funciones, pero se detectó la inexistencia de planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa. La estructura jerárquica, no facilita la comunicación entre los diferentes niveles aun cuando se ha establecido una cadena de mando definida. La Misión, Visión y Valores son conocidas por el personal en la empresa, pero no conocen las estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos. Existen debilidades en la planificación, organización y el control. Se identifican áreas susceptibles de mejorar, analizando las causas e implementando cambios a partir de un plan de gestión organizacional orientado al cambio. En este contexto se buscó eliminar el desperdicio de la gestión del servicio, reducir los costos y lograr la calidad. Para finalizar se recomendó crear planes de acción, estrategias de comunicación y reforzar los procesos administrativos de planificación y organización en el entorno empresarial objeto de estudio.

Palabras Claves: Gestión Organizacional, Mejora Continua, Plan

UNIVERSITY OF LOS ANDES
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
CENTER FOR RESEARCH AND BUSINESS DEVELOPMENT
SPECIALTY IN HUMAN TALENT MANAGEMENT

**ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PLAN AIMED TO THE
CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE ADMINISTRATIVE
PROCESSES OF THE COMPANY LATINBIEN, CA,**

Author: Juhendis Valladares

Tutor: Sonia Andrade

Year: 2024

ABSTRACT

The objective of this research was to design an organizational management plan oriented to the continuous improvement of processes for the company LATINBIEN, CA. The research is framed under the positivist paradigm, under the quantitative approach, the method is deductive, and the nature of the study is based on descriptive research and a non-experimental design. The population is made up of a total of twenty-seven (27) subjects and is typified as finite and accessible. Observation was used as a technique, and as a data collection instrument, the questionnaire type survey, with Likert scaling, composed of twenty (20) items with closed answers, with 5 alternatives of answers, and in the form of estimation of its completeness and content with a weighting of 1 to 5, depending on the answer provided. Upon analyzing the data collected, it was concluded that the organization has human and material resources to perform its functions, but it was detected that there are no plans to improve the service and the assignments established for the company's personnel. The hierarchical structure does not facilitate communication between the different levels, even when a defined chain of command has been established. The Mission, Vision and Values are known by the personnel in the company, but they do not know the strategies oriented to the continuous improvement of the processes. There are weaknesses in planning, organization and control. Areas for improvement are identified, analyzing the causes and implementing changes based on a change-oriented organizational management plan. In this context, it sought to eliminate waste in service management, reduce costs and achieve quality. Finally, it was recommended to create action plans and communication strategies, and to strengthen the administrative processes of planning and organization in the business environment under study.

Key words: Organizational Management, Continuous Improvement, Plan, Plan, Action Plan.

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe conllevándola a la mejora continua en sus procesos, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. El estudio de la gestión organizacional y la mejora continua, constituyen un aspecto fundamental en cualquier organización. Por lo que, el éxito de las empresas depende del manejo integral de la calidad de los productos y servicios en la organización; en donde si se tiene bien definido este camino, alineada con estrategias, que le permitan a la Gerencia canalizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades en pro de cumplir con los objetivos trazados.

La mayoría de las grandes empresas, disponen de un departamento dedicado exclusivamente a mejorar continuamente sus procesos de producción o procesos internos. Esto se traduce en reducción de costos y tiempo, dos factores básicos en cualquier estrategia de mejora continua que persiga el crecimiento de una organización. El resultado de aplicar procesos de mejora continua será un producto o servicio mejorado, más competitivo y que responda mucho mejor a las exigencias del cliente. De ahí que se entienda que la mejora continua como un plan de gestión, de forma permanente y sostenible en el tiempo, permitirá a la organización eliminar las operaciones que no agregan valor a sus procesos.

Para la empresa LATINBIEN, CA, es de interés asegurar los estándares de calidad de sus procesos administrativos; los cuales deben velar, de acuerdo con los parámetros establecidos en cada uno de los mismos y definir las acciones que tiendan a corregir las desviaciones detectadas tanto en forma interna como externamente, por tanto, es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa.

Por lo que, el enfoque de la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA. En consideración de lo anterior, el presente trabajo se estructuró en cinco (05) capítulos que se esbozan a continuación: Capítulo I, se presenta el problema, especificando causas y consecuencias de la problemática planteada, se detallan los objetivos de la investigación, y la justificación e importancia para desarrollar esta investigación.

El Capítulo II, llamado marco teórico, contiene los antecedentes históricos, las bases teóricas en las que se apoyó la investigación, el sistema de variables y su operacionalización. En el Capítulo III, nombrado marco metodológico, expone la naturaleza de la investigación, el paradigma, tipo y diseño de investigación, se especificó a la población y la muestra, se describe la técnica e instrumento de recolección de información de datos, la validez del instrumento, la confiabilidad y el procesamiento de datos.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, confrontándolos con las teorías plasmadas por los autores usados en las bases teóricas. Capítulo V, que muestra la conclusión y recomendaciones planteadas y finalizando la investigación se presenta el Capítulo VI con la propuesta del Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA, con sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Contextualización y Delimitación del Problema

En la actualidad, la sociedad se encuentra inmersa en un entorno altamente tecnológico y en constante cambio. Esto ha llevado a que las empresas busquen ser más competitivas día a día, con el fin de mantenerse en el mercado y mejorar sus procesos de manera continua. Esta competencia constante ha generado un ambiente empresarial dinámico y desafiante que busca crear una gestión organizacional orientado a la mejora continua de los procesos.

Desde esta perspectiva, es fundamental destacar que los requerimientos y demandas en el ámbito empresarial han ido en aumento, debido a diversos factores que influyen en el desarrollo de la economía a nivel local, regional, nacional e internacional. Las empresas se ven obligadas a adaptarse a estos cambios y a innovar constantemente para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo y exigente como el actual.

La transformación tecnológica y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes son solo algunos de los factores que han impulsado a las empresas a buscar nuevas estrategias y formas de operar. En este contexto, la mejora continua de los procesos se convierte en una prioridad para las organizaciones que desean mantenerse vigentes y destacarse en un entorno empresarial en constante evolución.

Los entornos empresariales están orientadas a ser cada día más competitivas, lo cual estimula en cierto modo, su permanencia en el mercado, conllevando esto, a mejorar continuamente los procesos implementados en las mismas. En este sentido, es importante señalar, que día a día los requerimientos y exigencias en el entorno empresarial, son cada vez mayores, ya que existen una serie de factores que contribuyen al desarrollo de la economía local, regional, nacional e internacional. Por lo que las empresas necesitan estar a la vanguardia de la mano con su talento humano en el conocimiento interno y con una gestión organizacional claramente definida que les permitan mejorar la calidad de sus procesos.

En este sentido, las empresas son dinámicas, van cambiando su estructura, estrategias, procesos, objetivos, entre algunos aspectos, orientados estos cambios a enfrentar a sus competidores y alcanzar los objetivos que se han planteados. Entonces, cualquier organización, sin importar su tamaño, necesita tener una estructura organizacional que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología e innovación. Si las metas de la organización cambian constantemente, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera.

Dentro de este contexto, las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas necesitan contar con un Plan de Gestión Organizacional que se adapte al requerimiento de su día a día, identificando hacia dónde quieren llevar su negocio, las competencias y actividades que deben realizar quienes les colaboran a diario para el logro de sus objetivos y metas. En este sentido, la gestión organizacional, constituye desde hace mucho tiempo, la base fundamental del éxito de toda empresa, pues es esta misma la que da lugar a una competitividad entre ellas, que a su vez generan una competitividad entre los países dando lugar así a su desarrollo y mejora continua.

Señala Prieto (2017), que la gestión organizacional es: “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder

visualizar los más probables hechos y resultados a obtener (...)” (p.86). Se debe entender que la organización proactiva es el aprovechamiento de los recursos disponibles en nuestra institución. De tal manera, se puede afirmar que una gestión organizacional, utiliza a la ya mencionada organización proactiva para lograr sus objetivos, que en la mayoría de los casos vienen a ser los clientes satisfechos, sin embargo, esta organización proactiva debiera alcanzar también, a la satisfacción laboral de los trabajadores.

Para Mansilla (2017), la gestión organizacional es una técnica de gestión cuya ejecución permite a una empresa evolucionar en un entorno futuro, facilitando la observación de los posibles resultados. La gestión organizacional se esfuerza por lograr objetivos, y esta empresa agresiva también debe lograr la satisfacción laboral de los trabajadores.

Asimismo, Campoverde (2017), refiere que la gestión organizacional indica que, desde hace siglos, las personas han presentado la necesidad de estar organizados sobre la base de sus objetivos o intereses, con la finalidad de cumplirlos, permaneciendo la idea de que el capital financiero era el secreto para que una empresa tenga éxito.

Por otra parte, Solf (2019) señala que “la mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. (p. 37).

Mientras que Sydle (2022) refiere que, “para implantar la mejora continua, en primer lugar, es necesario crear esta cultura en la empresa. El ejemplo debe pasar entre las áreas y las diferentes jerarquías para que todos se comprometan con la misión.” (p. 29).

En este sentido, la mejora continua se trata de un proceso que permite que la organización logre un desarrollo notable en su sistema de gestión de calidad, cuyos resultados se visualizan en un mejoramiento de los productos y servicios que una organización ofrece. De lo anterior se infiere, que la gestión organizacional permite a una empresa alcanzar de manera eficiente y eficaz sus

objetivos a corto y largo plazo para satisfacer a los interesados, orientando los procesos y al personal de la empresa a la mejora continua. Asimismo, los procedimientos de gestión deben aplicarse adecuadamente para trabajar con eficacia en cada tarea que la organización delegue y deben incluir la planificación, la organización, la dirección y el control.

En otro orden de ideas, en el mundo empresarial actual, la empresa constituye el centro sobre el que actúa la comunidad empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte su desarrollo económico, sus ingresos, la generación de empleo y el bienestar de todos sus integrantes y el de todos los que participan e interactúan con ella. Por lo que, es importante conocer la naturaleza y orígenes, las fortalezas y debilidades para poder así, trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

En el caso de Venezuela, la mayoría de las empresas familiares arrancan sus operaciones sin contar con un Plan de Gestión Organizacional definido, los líderes escogen este camino debido a la necesidad de salir rápidamente al mercado, que en ocasiones no conocen bien, una visión no definida, bajos recursos, entre algunos aspectos que limitan el buen desempeño, crecimiento de oportunidades para el aumento de sus ingresos y su expansión en el mercado.

Tal es el caso de la empresa familiar LATINBIEN, CA, la cual tiene como visión, consolidarse en el estado Mérida como la empresa líder que estimula y facilita el consumo de productos, bienes y servicios a crédito, y su misión es: “LATINBIEN, CA es una empresa líder permite a sus clientes comprar productos, bienes y servicios de calidad brindándole beneficios de accesibilidad, inmediatez, descuentos, promociones, crédito. Se cuenta con una amplia gama de productos, bienes y servicios, que se pueden adquirir a través de nuestras oficinas y/o redes sociales con transacciones seguras. El principal está centrado en el compromiso de cumplir lo acordado y actuar con responsabilidad, honestidad, productividad y reciprocidad.

A la par se contribuye con el desarrollo del sector productivo local y regional, enfocados en trascender generaciones procurando crecimiento, rentabilidad y reinversión en sectores estratégicos, manteniendo niveles de resultados óptimos con bajo riesgo. Ofrecemos a nuestros trabajadores escucha, estabilidad, confort, beneficios, confianza en sus capacidades y posibilidades de desarrollo personal y profesional.”

En la actualidad la empresa LATINBIEN, CA, cuenta con dos (2) directivos, cuatro (4) gerentes, veintiún (21) trabajadores, y un aproximado de 700 clientes, esto se ve reflejado en la aceptación que tiene la empresa hacia a los clientes locales y nacionales, para lo cual se pronostica una situación futura relevante y exitosa en cuanto al posicionamiento en el mercado, a su vez de liderar el mismo, todo en función de mejorar la gestión organizacional basado en una estrategia administrativa más estructurada y efectiva por medio de un diseño organizacional.

De acuerdo a una información obtenida por medio de una entrevista en profundidad y un grupo focal aplicado a los miembros de gerencia de la empresa LATINBIEN, CA, objeto de estudio, se conoció sobre su situación actual, detectando que la misma atraviesa problemas con respecto a la estructura organizacional, designación de funciones o tareas, asimismo, no está siendo administrada de forma asertiva, ya que todos los conocimientos sobre gestionar una empresa tienen un fundamento empírico, detectando cada vez más, un número mayor de competidores, lo cual representa compartir el mercado, perder posicionamiento y disminución de sus ingresos.

Igualmente, mediante un proceso de reporte de observaciones, se ha venido experimentando un bajo nivel de desarrollo organizacional, debido a que dicha empresa surgió como un emprendimiento de sus fundadores, una pareja de esposos, sin experiencia en el área empresarial estructural y quienes han mantenido durante años una percepción administrativa, medianamente desvinculada de la realidad actual del sistema-país, no permitiendo así a dicha empresa realizar los cambios pertinentes con el avance y desarrollo constante de la misma. De acuerdo con estos

indicios se procede a detallar la problemática actual a través de un diagnóstico situacional refiriendo los síntomas, causas y efectos que se originan en esta investigación en curso.

En relación a la sintomatología detectada a partir del grupo de evidencias recogidas, se encontró el siguiente panorama referencial: dificultad para la realización del trabajo en equipo, incumplimiento de los procesos administrativos, desempeño inadecuado de las funciones administrativas y de servicios, errores en la toma de decisiones de los gerentes, el desempeño de las funciones de los trabajadores es poco específica, así como incorrecta administración de la empresa ya que ésta la realizan de forma empírica.

Estos indicios significativos que hablan de una problemática interna, pudieran originarse en la empresa LATINBIEN, CA, por las siguientes causas: falta de comunicación entre la gerencia y el personal, inexistencia de un Plan de Gestión Organizacional apropiado, inexistencia de un reglamento interno donde estén plasmadas las políticas y sus funciones, formación inapropiada de los gerentes y dueños de la empresa, distribución de personal inadecuada en la mayoría de los departamentos y falta de capacitación del personal de acuerdo al manejo de nuevas herramientas de administración y sobre el servicio al cliente.

En concordancia con los señalamientos hechos, en la empresa LATINBIEN, CA, se percibe que el servicio hacia los clientes no es el adecuado, por desacuerdos entre colaboradores o falta de cumplimiento en las actividades, el estancamiento administrativo y económico de la empresa, y a su vez superación de la competencia, las actividades de los trabajadores se realizan sin control, la falta de capacitación hace que los procesos no sean efectivos para el desarrollo de la empresa y disminuye su liderazgo en el mercado, falta responsabilidad en el cargo que ocupan los colaboradores, e incumplimiento de las actividades y estancamiento de la empresa lo que la conlleva a un problema integral y diversa que impide de forma recurrente cumplir las metas y objetivos.

Por lo antes mencionado, el presente estudio busca elaborar un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA, como aporte al crecimiento, de la empresa, logrando así una estabilidad en el mercado y posicionamiento en el medio donde se encuentra. Es por ello se debe efectuar el análisis de la estructura y filosofía organizacional de la empresa, los procesos administrativos y la situación actual de la mejora continua que realmente enfrenta la empresa en su día a día, para poder implementar el Plan antes citado, que ayude al fortalecimiento de la empresa para permanecer en el medio en que se desenvuelve y en procura del mejoramiento continuo de los procesos y eficacia organizacional.

Formulación del Problema

¿Cuál será el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA?

A partir de lo señalado, la presente investigación se plantea una serie de interrogantes, que se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es el Plan de Gestión Organizacional presente en la empresa LATINBIEN, CA?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa LATINBIEN, CA para promover un proceso de mejora continua adaptado a los procesos administrativos?
3. ¿Qué aspectos debe contener un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA.

Objetivos Específicos

1. Identificar el Plan de Gestión Organizacional presente en la empresa LATINBIEN, CA.
2. Revisar el proceso de mejora continua propuesto por la empresa LATINBIEN, C.A como parte de la gestión de talento humano.
3. Construir un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, C.A

www.bdigital.ula.ve

Justificación y Delimitación

La investigación desarrollada en la empresa LATINBIEN, CA, se enfoca en el desarrollo de la gestión del talento humano, esta investigación está enfocada en la elaboración Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos, que le permita crecer como líder en su mercado local y nacional, en base a los conocimientos científicos y teóricos, pudiendo desarrollar los indicadores efectivos para conocer la actual administración que se ha venido generando por parte de los directivos de la empresa en cuestión.

Un gran número de empresas en Venezuela, actualmente no cuentan con una clara y sólida estructura gerencial capaz de orientar procesos de cambio para asumir la crisis y los desafíos del mercado. Esta realidad puede estar vinculada al hecho de que muchas veces se trabaja la gerencia de manera empírica, tan solo con un sueño de negocio y con un mínimo capital, copiando Planes

de otras empresas que no tienen los mismos lineamientos, lo que ocasiona poca rentabilidad, improductividad, pérdida de tiempo, recursos y repetición de trabajo, los cuales no los conduce a una mejora continua de sus procesos, por el contrario, los orienta a una desestabilización económica y estructural.

En este sentido, la estructura organizacional y funcional muestra niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, lo que ayudará a evitar confusiones al momento de desempeñarlas, facilita una clara visión de cómo está estructurada la organización, mejora la comunicación entre sus miembros y de esta manera permite el logro de los objetivos en el tiempo determinado.

La implementación de un Plan de Gestión Organizacional para la empresa LATINBIEN, C.A, facilitará el proceso de desarrollo y mejorará el posicionamiento en el mercado a través de la productividad, efectividad y mejoramiento continuo de sus trabajadores y sus procesos en la organización, también permitirá llevar un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos departamentos, esto implicará analizar y evaluar las actividades y procesos que actualmente se están desempeñando en la organización objeto de estudio.

La necesidad de implementar un Plan de Gestión Organizacional en una empresa es fundamental, ya que este entorno laboral busca destacarse en el mercado como una empresa líder y proyectar una imagen corporativa reconocida por su servicio efectivo y competitivo. Esto se convierte en la principal fuente de ingresos y crecimiento económico tanto a nivel local como nacional.

Otro beneficio que justifica plenamente la realización de este estudio es para la empresa, ya que con la creación y posible aplicación y ejecución del Plan de Gestión Organizacional en la empresa LATINBIEN, CA, se obtendrá un desarrollo administrativo efectivo y el logro del mejoramiento continuo de sus procesos, involucrando a todos los que laboran en la empresa a que

sean partícipes de un crecimiento empresarial, que a su vez beneficiará a los clientes y a los posibles clientes que se obtendrán en un futuro, para lo cual se utilizarán estrategias que permitan captar más clientes relacionados con el sector donde se encuentra la empresa.

Desde el punto de vista analítico, la empresa busca a través del Plan de gestión organizacional, mejorar la gestión administrativa y operativa, con el objetivo establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, competencias, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa, es decir, que todos los aspectos en el diseño propuesto permitirán una oportuna y eficaz mejora de los procesos y desempeño productivo de la empresa.

Al elaborar el Plan de Gestión Organizacional para la empresa, se presentan mecanismos de factibilidad para que la empresa este bien estructurada en la cual los miembros de la directiva se encargan de buscar las herramientas necesarias, en función de las metas las cuales son el factor principal en el proceso para la toma de decisiones que se realizan a través de la planificación a largo plazo en cuanto a la actividad del sector agropecuario. La implementación de un Plan organizacional asegura el crecimiento institucional para la empresa LATINBIEN, CA, bajo un marco referencial estable, innovador, adaptable sirviendo como eje para el desarrollo personal de los trabajadores en conjunto con los directivos de la empresa y a su vez velar por sus intereses.

Así mismo, presenta una justificación metodológica, ya que el objetivo de la investigación tiene como base los conocimientos científicos y estudios con fundamentos propios de autores relacionados al tema de investigación, los cuales deben cumplir con los parámetros en los que se constata que el éxito de una organización es la buena administración a través de herramientas, plan de gestión organizacional, que faciliten las funciones que se desempeñan en las empresas y esto da lugar a la división del trabajo, involucrando a todo el personal de la empresa para realizar un trabajo en conjunto que beneficie a la empresa para conseguir las metas fijadas.

En lo que respecta a la validación de los resultados originados como parte de la implementación de los instrumentos de recolección de información para construir el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos, en la empresa LATINBIEN, C.A, es relevante utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicables a todos los involucrados en el tema de estudio, esto va a permitir conocer a ciencia cierta cuán grande es la importancia de la elaboración del modelado que se propone a la empresa y de qué manera éste aportará al desarrollo de la misma.

En esta investigación se aplicará el método inductivo, por lo que se darán a conocer las acciones que, en su momento, permitirán mejorar el funcionamiento de la empresa objeto de estudio. Así mismo, se utilizará el método cuantitativo, ya que la investigación se realizará utilizando instrumentos que se aplicarán a una parte representativa de una población formada por gerentes y trabajadores de la empresa objeto de estudio. De igual forma, se aplicarán como instrumentos de investigación la encuesta, esto induce a comprobar la situación actual que desarrolla la directiva y sus socios, de esta manera se podrá focalizar los problemas que realmente afectan a la empresa citada.

De igual modo se presenta un aporte práctico que permitirá construir el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, CA que le permita crecer como líder en su mercado local y nacional, desarrollando tareas de quienes laboran de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa logrando que el ambiente laboral se torne agradable para el desempeño laboral, beneficiando no solo a quienes la conforman, el cual llevará a mejorar los procesos administrativos esperado por la empresa como son: la planificación, organización y control, logrando la efectividad organizacional.

Cabe recalcar, que la construcción del Plan de Gestión Organizacional para LATINBIEN,CA, podrá servir como guía para que otras empresas con similar actividad económica

que se encuentran en la zona, generando un desarrollo administrativo estructurado, y alcanzar mejores resultados en cuanto a la gestión administrativa, financiera, y de recursos, fortaleciendo la imagen de la empresa y el reconocimiento que se les otorgue por parte de la demanda de los clientes ubicándola como una de las mejores empresas en el entorno donde se desenvuelve.

Además, se espera que los resultados de esta investigación puedan tener un impacto significativo en la práctica empresarial local e internacional, al proporcionar recomendaciones concretas y basadas en evidencia para mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones. De esta manera, se busca no solo generar conocimiento teórico, sino también promover la aplicación práctica de los hallazgos obtenidos, con el objetivo de impulsar el desarrollo y el crecimiento sostenible de las empresas en el ámbito laboral y surgimiento de nuevas líneas de investigación.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizará en la empresa LATINBIEN, C.A, ubicada en Mérida, municipio Libertador, Venezuela. En el periodo comprendido entre los meses de junio 2022 y abril de 2024. El trabajo se inserta en el área de talento humano, relacionada con el Plan de Gestión Organizacional. Fundamentándose la investigación en las teorías de autores como: Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Daft (2010), Gilli (2017), Prieto, J., (2017), Campoverde, M. (2017), Mansilla, P. (2017), Maldonado (2018), Sydle (2022), entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son el conjunto de estudios previos que se han realizado sobre el tema que como investigador se ha decidido investigar, estos pueden ser antecedentes teóricos o antecedentes de campos realizados a nivel nacional, regional o internacional. Para el desarrollo del presente estudio, se hizo la revisión de algunos estudios similares, en este caso algunas investigaciones ya realizadas presentándolas a continuación:

Antecedentes Internacionales

Se presenta como primer antecedente la investigación elaborada por Vivanco (2018), titulado “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del Centro médico “San Pablo” San Juan de Lurigancho, Lima, Perú. Universidad Cesar Vallejo. La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018.

Metodológicamente, tuvo un enfoque cuantitativo y tipo básica de nivel correlacional de diseño transversal; se contó con una población y muestra de 50 trabajadores del centro médico. Se aplicó para la recolección de datos un cuestionario uno para cada variable con 16 preguntas cada encuesta, para su validez se utilizó validación por juicio de expertos, para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS versión 23.

Según los resultados los resultados obtenidos sobre la variable diseño de modelo organizacional existió mayor porcentaje de respuesta en el sistema mixto (86%), y un menor porcentaje en el sistema mecanicista (14%). Para la variable delegación de toma de decisiones manifestaron una percepción de baja (56%), y una delegación de toma de decisiones media para (44%).

El nivel de significación estadística de correlación de Spearman (0,000) mostró que existía una relación reveladora entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del centro médico. Se concluyó que existe una relación significativa positiva considerable entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones ($p=0,000$), existe una relación positiva entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado ($p= 0,00$).

Igualmente, se revisó la investigación presentada por Humpiri, (2019), titulada “Modelo Organizacional para el equipo de trabajo formulador de proyectos de pre inversión de infraestructura educativa en el Gobierno Regional de Puno”, Perú Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. La investigación tuvo el objetivo de diseñar un modelo organizacional para el equipo de trabajo que ayude a optimizar el desarrollo de un proyecto. Se siguió una metodología de trabajo que permitió el inicio, desarrollo y la conclusión de la investigación satisfactoriamente, esta consiste en cuatro etapas, la definición del problema, el análisis general, el análisis-diagnóstico y la propuesta. El tipo de investigación descriptivo, el método fue teórico, de análisis y de observación, y como instrumento de recolección de información se aplicó la entrevista y el cuestionario.

Se concluyó que para que cada organización se maneje de forma diferente, a través de esta investigación se plantea una herramienta útil que aporte a la elaboración de proyectos de pre-inversión de infraestructura educativa que es integrado por un equipo de trabajo multidisciplinario,

se requieren de una guía de organización clara. Así mismo, se espera que el modelo planteado sea aplicado en el proceso de formulación y contribuya a realizar un proyecto de pre-inversión de calidad.

Se recomendó la elaboración de un proyecto de inversión fuese público o privado, contando con un equipo humano que vaya en una dirección común. De igual manera se destacó la importancia que tiene manejar una adecuada organización para el logro de objetivos acercarnos al éxito y apropiados para la realización de cualquier proyecto en donde se plantee una mejora organizacional.

Por otra parte, se revisó el trabajo de Villamizar y Yanes (2022), titulado “Estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES. Bucaramanga, Colombia”. El presente trabajo de investigación buscó proponer la estructuración de un modelo de gestión organizacional articulado a las NIIF PYMES (Normas Internacionales de Información Financiera), aplicable a las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo norte de Santander, en Colombia. Dicho estudio buscó facilitar gradualmente el fortalecimiento organizacional, en el arco de las NIIF PYMES. Este proceso estuvo centrado metodológicamente por diversos estándares de fiabilidad para los usuarios de la información.

El trabajo de investigación se desarrolló bajo enfoque mixto, mediante aplicación de instrumentos para la recolección, procesamiento y el posterior análisis de datos cuantitativos y cualitativos de tipo descriptivo y documental, a fin de conocer el estado actual y la gestión de las asociaciones de palmicultores; aplicados al personal clave de 12 asociaciones, conformado por tres miembros; presidente, gerente, y contador de cada una, acorde a la población determinada, para una muestra total de 36 miembros; diseñados con base en los componentes del COSO 2018

(Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission), y el marco legal de las NIIF Pymes.

Según el ámbito de aplicación contenido en la Ley 1314 de 2009 y decreto 3022 de 2013 y sus reglamentarios. Como resultado del trabajo de investigación se hizo necesaria la estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de Cultivadores de palma africana articulado a las NIIF, buscando un enfoque de asociación a nivel macro que pueda cubrir las necesidades financieras de los cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo.

De igual modo, es conveniente citar a Vásquez (2022), quien realizó una investigación titulada “Diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones”, cuyo objetivo general fue proponer un diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones. Con una metodología de tipo explicativo, utilizando el método inductivo, con un enfoque cualitativo, aplicando entrevista y observación directa a los trabajadores de la empresa.

Como conclusiones se planteó que el Comercial Dos Corazones no contaba con un diseño organizacional, por lo que se determinó mediante un análisis FODA carencias a nivel de los trabajadores. Esta realidad permitió realizar las estrategias ajustadas a los equipos de trabajo en los diferentes departamentos.

Destaca este estudio que la situación de la empresa era compleja, porque no se contaba con una estructura organizacional, que permitiera tener un organigrama, planteándose su misión, visión y valores organizacionales, así como un detalle sobre los niveles jerárquicos, con lo que se puede tener mejores procesos para tener un buen desempeño laboral.

Al finalizar la presentación de los diversos antecedente seleccionados y presentados se pudo establecer que cada trabajo, en medio de sus particularidades, se vincula con el presente estudio ya que en todos los casos se detecta una carencia organizacional y se busca crear un marco de intervención coherente y factible.

Vale señalar que la evaluación pertinente de los esquemas organizacionales permite asumir un tipo de intervención pensada para fortalecer el contexto organizacional y todo lo que implica el manejo del talento humano. En este sentido cada uno de los antecedentes proporcionó una visión metodológica y estratégica muy importante para la realización del presente estudio.

Antecedentes Nacionales

En este orden de ideas, Romero (2022), realizó una investigación titulada “Propuesta de Modelo Gerencial (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela. Caso Estado Lara”. Como parte del proceso de descentralización estatal en Venezuela para atender los derechos y demandas sociales de la población, entre ellas la vivienda social, se desarrolla el presente trabajo con centro de interés en la administración pública municipal del estado Lara.

La metodología utilizada obedeció a un proyecto factible basado en un estudio de campo. En términos generales, el diagnóstico organizacional y del modelo de gestión habitacional prestada por las nueve Instituciones Municipales de la Vivienda en Lara, da cuenta de debilidades y desafíos institucionales que constatan la necesidad de proveerles de un adecuado direccionamiento administrativo con el propósito de incrementar la eficacia y el impacto en sus acciones frente a un contexto dinámico y cambiante. El estudio constituye una propuesta derivada del análisis diagnóstico, adecuado a la realidad factual bajo la coordinación de expertos en el área.

En tal sentido, se evaluó las unidades gerenciales de nueve instituciones públicas con competencia habitacional del ámbito municipal de Lara, a partir de una encuesta (tipo cuestionario) dirigida a realizar un diagnóstico común organizacional y del tipo de gestión habitacional prestada, que son utilizados de base para el diseño del proyecto.

En este marco, se diseñó una propuesta de modelo de gerencia estratégica (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela, a partir del caso de estudio Lara. El objetivo

principal fue dotar a las instituciones públicas de la vivienda de un Modelo Gerencial que permitiera fortalecer la capacidad institucional, que se orientaran en una mejora de la gestión y producción habitacional de los organismos.

De allí que para diseñar el estudio antes mencionado se recomendó mejorar los siguientes ejes: i) Realizar un análisis diagnóstico de los Institutos Municipales de la Vivienda en el estado Lara; ii) Determinar la factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para implantar un modelo de gerencia estratégica propuesto en este estudio; iii) Diseñar el modelo de gerencia estratégica (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela.

Otro trabajo revisado fue el de Encalada y Orbe (2022), quienes realizaron una investigación titulada “Modelo de gestión administrativa para una microempresa”. El objetivo de dicho estudio fue diseñar un modelo de gestión administrativa para la microempresa de lácteos UNILAC. La investigación fue descriptiva, se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra, cuyo cálculo fue probabilístico y estratificado, es decir aplicado a dos agentes informantes: 1) trabajadores de la microempresa y 2) su mercado potencial en el cantón Cañar- Ecuador.

Los resultados indicaron que las percepciones sobre la implementación de actividades que corresponden a la planeación se realizan en un 84%, un 80% en la organización, un 85% en la dirección y el 72% en actividades de control, mientras las limitaciones de las microempresas se visualizan a nivel de comunicación interna y con sus stakeholders. Con respecto al mercado potencial se percibió una escasa participación en el mercado, estableciendo que la empresa requería fortalecer su gestión administrativa para alcanzar el posicionamiento deseado.

El estudio concluyó que UNILAC, es una empresa joven en el mercado del cantón Cañar a razón de ello su gestión administrativa está en construcción, por lo que presenta una aceptación del

84% en sus procesos de planificación, un 80% en organización, un 85% en dirección y el 72% en actividades de control, la principal falla recae en los procesos de comunicación de la empresa que incidían negativamente en alcanzar su misión, cumplir con su visión y por lo tanto en el posicionamiento. Al cierre de este estudio se recomendó, hacer cambios en su gestión administrativa para alcanzar el posicionamiento, durante este tiempo la empresa no ha podido dar reconocimiento a su marca, no posee clientes fieles, no posee publicidad que impacte en las personas, a pesar de que el producto presenta atributos acordes a los requerimientos de los clientes tales como, el tamaño y cantidad de presentación, precio; sin embargo, no se aprovechan estas bondades.

Antecedente de Mejora Continua

Se revisó la investigación de Pretell y Pretell (2016) en investigación titulada “Mejora continua para la optimización de los procesos operativos en la empresa cueros R. Trujillo”, realizada con el objetivo de diseñar el nivel de mejora continua para la optimización de los procesos operativos. El estudio fue de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, un diseño no experimental y se consideró una muestra de treinta informantes.

Se llegó a determinar que las actividades de producción comenzó a detenerse, cumpliendo solamente con el 70% de su demanda en el área productiva, esto se generó por diversos factores que influyeron directamente a esta, como la materia prima que no cumplía con los estándares de calidad al finalizar un producto, por la falta de medidas de seguridad, el bajo nivel de estandarización de los procesos, la falta de gestión administrativa, la carencia del conocimiento en la gestión del personal, la carencia de capacitación del personal, entre otros factores relevantes.

Destaca el estudio que el área operativa depende mucho de los procesos operativos o de producción que se realicen y que al interrelacionarse con diferentes factores dan como resultado

un producto o servicio. Los factores críticos que estaban relacionados con los procesos operativos y la optimización de estos eran los materiales, los recursos y las maquinarias, que mantenían un desempeño operativo estándar, es decir que superaban su capacidad de producción ocasionando un ciclo de repetición de las actividades para lograr el objetivo planteado en el área de operativa de la empresa.

Además, se confirmó que las pruebas físicas de la calidad presentan un 40% de calidad tangible, a la par se determinó que el personal del área operativa carece del conocimiento necesario del desarrollo de actividades y el nivel de inducción es ineficiente, ocasionando que el tiempo de producción y el desempeño del personal no sea el esperado, de manera que se evidencia un retraso entre dos a veinte minutos por proceso.

El estudio destaca que uno de los factores que beneficiaban a la empresa es que gozan de la fidelización de sus clientes ya que confían en la entrega del trabajo, pero otra de las carencias que existe en los recursos humanos es que la maquinaria presenta capacidad de ocio y retrasos de la secuencia operativa, esto dio como resultado final que el proceso operativo solo elaborara productos según el requerimiento del cliente, pero no cumplen con la necesidad de los clientes.

Se concluyó que para determinar e identificar la situación y estado crítico del problema se utilizará una herramienta denominada árbol de problemas que buscó identificar problemas no hallados y efectos reales del problema. De manera que se logró diseñar una propuesta de mejora continua en base a el ciclo de Deming, que está conformada por una secuencia de fases con una retroalimentación constante, para que la cultura de la mejora sea sostenible y forme parte de la actividad empresarial. Se logró evidenciar que respecto a la aplicación de la mejora continua hay resultados con un valor bueno, de esa manera es como aumenta la productividad y el desempeño del personal de la empresa.

Finalmente, la contribución de esta investigación, fundamentalmente es que toda empresa tenga como una de sus prioridades identificar el estado crítico de los problemas y determinar la situación actual de la empresa mediante herramientas que ayuden a facilitar el hallazgo del problema, de esta manera también se ayuda con la aplicación de metodologías de mejora continua que ayuden a dar una solución a cada una de los factores que afectan el proceso y desempeño del personal en el área de operaciones, con la finalidad de que no exista una deficiencia o disminución en la capacidad de las actividades de los procesos de producción, de manera que no se vea afectado la calidad del producto.

Igualmente, Saraman y Zarate (2020), realizaron un estudio titulado Implementación de herramientas de mejora continua basada en técnicas de lean manufacturing para optimizar la gestión de inventarios en la empresa “AGROVET EL Jefe”, en la ciudad de Huancayo, Perú. El objetivo del presente trabajo fue determinar cómo benefició la implementación de herramientas de mejora continua, basada en las técnicas de Lean Manufacturing en la gestión de inventarios de la empresa Agrovét “EL Jefe”, en la ciudad de Huancayo en el año 2020. El presente estudio tuvo como finalidad implementar herramientas de Lean Manufacturing, específicamente: 5 S, Kanban y Just in Time; para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Agrovét “EL Jefe”, entidad dedicada al rubro de venta de insumos y productos para el sector agrícola.

En el estudio se destaca que dicha empresa, ha logrado una ventaja competitiva en el punto de venta gracias a su excelente atención al cliente, además de generar un asesoramiento directo a los clientes, aconsejando productos que les ayude a lograr mejores resultados en su proceso de siembra y cosecha, es así que con el afán de mejorar la empresa Agrovét “El Jefe”, en coordinación con la administración y propietarios, decidieron implementar mejoras con herramientas de las técnicas de Lean Manufacturing en el proceso de inventarios.

Se implementaron dichas herramientas ya que cumplían con los lineamientos y objetivos que se quieren lograr referente a la gestión de almacén. Para esto se utilizaron diferentes herramientas y así permitir las mejoras y la reducción de los costos sobre stock y la incorrecta administración del almacén, que no generaban valor a la empresa. Las 5 S ayudaron en el orden de los espacios de trabajo, así como los productos o materiales incluidos en ese espacio, como resultado se tuvo una mejor perspectiva referente a los materiales que ocupan espacio innecesario o que no se encuentran bien clasificados.

Asimismo, la herramienta Kanban que ayudó a controlar el flujo de materiales en el inventario, la información recopilada en las tarjetas Kanban son: el número del producto y su descripción, el número de piezas, el proveedor. Finalmente, se implementó la herramienta “Just in Time” que permitió reducir los niveles de inventarios innecesarios en todo el proceso hasta la venta del producto, se dio a conocer el tiempo aproximado de pedido de un producto carente y la información real sobre stock de algún producto. Al finalizar el estudio se estableció que las tres herramientas antes mencionadas se alinearon perfectamente con los objetivos planteados y se lograron establecer beneficios a corto plazo en la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, Cortez et al. (2020), realizaron una investigación titulada a Diseño de sistema de mejora continua para aumentar la productividad basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), en la Empresa Grupo Electromecánica, S.A. de C.V. en el municipio de San Salvador.

El trabajo surgió teniendo como foco de estudio que la empresa Grupo Electromecánica S.A. de C.V no cuenta con un sistema que le permita medir la calidad con que se fabrican sus productos, así como los servicios que se ofrece. En este contexto, el objetivo fundamental de la investigación fue elaborar la propuesta del diseño de un sistema de mejora continua para incrementar la productividad en el “Grupo Electromecánica” S.A de C.V. Con este objetivo se

buscó mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, logrando la satisfacción del cliente y el incremento de la productividad en cada área de trabajo.

Para poder realizar la investigación se utilizó el método analítico ya que se relacionaron diferentes hechos que dan lugar al problema identificado y mediante la aplicación de diversas fuentes teóricas se ha tratado de dar solución a dicho problema. Con este método se procedió a desglosar cada una de las partes de los elementos que están involucrados, para poder tener una idea más clara de la problemática. El de esta manera se estableció que existen áreas que necesitan una mejora sustancial y factores positivos que se pueden maximizar.

Al aplicar la observación directa se pudo determinar los procesos de la producción y los pasos que se siguen en cada uno de ellos hasta obtener los productos terminados para identificar las deficiencias que se presentan. Entre las principales conclusiones de este diagnóstico se mencionan las siguientes: el espacio físico en el área de producción está muy reducido, lo cual pone en riesgo la seguridad de los trabajadores. Asimismo, el personal que labora dentro de la empresa no recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo y los precios de los competidores son bajos, lo que genera una amenaza para la empresa de perder a sus clientes potenciales.

Estas conclusiones generaron un impacto negativo en el mejoramiento continuo de la empresa. Para suplir estas deficiencias se ha recomendado a la empresa principalmente que se debe tener una organización estructural adecuada en planta para aprovechar al máximo el espacio del área de producción, así como también facilitar y promover la capacitación hacia sus colaboradores, para contribuir al mejoramiento de los procesos y el desempeño en la ejecución de actividades de producción, por último se recomienda reducir los costos de producción para disminuir su precio de venta, cuidando la compra de materias primas e insumos que no bajen la calidad de los productos.

Los antecedentes antes citados, representaron una fuente de referentes teórico y bibliográficos, que permitieron sustentar las bases teóricas del presente estudio. Asimismo, sirvieron de orientación en el análisis de la variable objeto de estudio, específicamente la variable modelo de gestión organizacional. Igualmente, los antecedentes sirvieron de orientación metodológica, guiando el tipo y diseño de la investigación. Igualmente, permitieron orientar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, siendo información relevante para para la elaboración de los objetivos, conclusiones, recomendaciones e instrumentos de recolección de datos.

BASES TEÓRICAS

A continuación se establecen las bases teóricas que sostienen el presente estudio primero se presenta un bloque analítico referido a la variable Plan de Gestión Organizacional y luego lo concerniente a los aspectos epistemológicos de la segunda variable referida a mejora continua. Para visualizar los aspectos centrales de un Plan de Gestión Organizacional se desarrolló con detalle aspectos intrínsecos de la gestión organizacional que dieron lugar a la comprensión y fundamento de un plan de gestión organizacional. A continuación, el desarrollo de cada una de estas variables y sus aspectos teóricos implícitos.

Plan

Un plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos problemas. En su forma más simple el García (2018), señala que el plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Para Ayala Sánchez (2002), citado por García (2008),

un plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Mientras que para Ezequiel-Egg (2002), citado por García (2008) el Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Además, menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas

y objetivos propuestos.

Entonces se conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas en la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.

El contenido básico de un Plan es: justificación del plan, visión del plan, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos de plan. (Ordaz Zubia y Saldaña García, s.f.). La cultura de la planeación consiste en la previsión de posibles acciones o acontecimientos que se puedan presentar, ya sea en nuestra vida personal, social o laboral. Cabe resaltar que los planes se diseñan con la finalidad de satisfacer una necesidad, reestructurar objetivos o sencillamente crear una visión a futuro, descartando una casualidad o evento repentino. Según Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009), la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual implica determinar las metas de la organización y los medios para

alcanzarlas. La cultura de la planeación consiste en la previsión de posibles acciones o acontecimientos que se puedan presentar, ya sea en nuestra vida personal, social o laboral.

Cabe resaltar que los planes se diseñan con la finalidad de satisfacer una necesidad, reestructurar objetivos o sencillamente crear una visión a futuro, descartando una casualidad o evento repentino. En las organizaciones, instituciones o empresas deben llevar a cabo una planeación. Este proceso consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir; elegir una acción entre varias alternativas.

Plan de Gestión Organizacional

Un plan de gestión organizacional es un tipo especial de instrumento estratégico que describe cómo una organización pretende alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es una herramienta fundamental para la planificación y el control de las actividades de la organización, y debe estar alineado con su misión, visión y valores.

. Daft (2021) define el plan de gestión organizacional como un enfoque estructurado y sistemático que alinea la estructura de la organización con su estrategia y entorno operativo. Según Daft, un plan de gestión organizacional efectivo debe considerar diversos factores como la estrategia organizacional, la estructura, los procesos internos y el entorno externo para asegurar la adaptabilidad y eficiencia de la organización.

Además, aclara que una gestión organizacional efectiva requiere una planificación cuidadosa y un diseño adaptativo que alineen la estructura de la organización con su estrategia y entorno. Este enfoque asegura que la organización pueda responder de manera ágil a los cambios y desafíos del mercado. (Daft, 2021)

Componentes Clave de un Plan de Gestión Organizacional

Los componentes clave de un Plan de Gestión Organizacional son aquellos elementos esenciales que permiten definir, estructurar y llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. Para la presente investigación los componentes claves la concreción de un Plan de Gestión Organizacional están enfocados en la siguiente información.

1. Análisis situacional: incluye el análisis interno y externo.

Análisis interno: Fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de la organización.

Análisis externo: Oportunidades, amenazas, tendencias del mercado y entorno competitivo.

2. Definición de objetivos: incluye objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos estratégicos: Objetivos generales de la organización a largo plazo.

Objetivos operativos: Objetivos específicos y medibles que se deben alcanzar en un plazo determinado.

3. Estrategias: se trata de acciones puntuales y efectivas que incluyen estrategias corporativas y funcionales.
4. Estrategias corporativas: Cómo la organización competirá en el mercado y alcanzará sus objetivos estratégicos.
5. Estrategias funcionales: Cómo cada área funcional de la organización contribuirá al logro de los objetivos estratégicos.

6. Planes de acción: son elaboraciones procedimentales que contienen pasos específicos que se deben tomar para implementar cada estrategia. Incluyen la asignación de responsabilidades a los diferentes departamentos o áreas de la organización y el establecimiento de plazos y metas para cada acción.

7. Presupuesto: es la parte referida a recursos y asignaciones. Contiene recursos financieros necesarios para implementar el plan de gestión, asignación de recursos a cada área de la organización y establecimiento de mecanismos de control para el seguimiento del presupuesto.

8. Sistema de control y evaluación: son los mecanismos para monitorear la implementación del plan de gestión. Están contenidos en una evaluación periódica del plan y realización de ajustes según sea necesario. A la par garantizan ofrecen beneficios para la toma de decisiones aumentando la eficiencia y la eficacia: en el uso de los recursos.

Todo este proceso facilita la adaptación al cambio y permite a la organización adecuarse a los cambios del entorno interno y externo. La promoción de un Plan de Gestión Organizacional aumenta la competitividad al coadyuvar para que la organización sea más competitiva en el mercado.

Tipos de Planes Organizacionales

Los planes organizacionales son un grupo de acciones integrales y estratégicas que se establecen para alcanzar los objetivos de una organización. Se clasifican según su nivel jerárquico, alcance y plazo de ejecución.

Según su nivel jerárquico:

Planes estratégicos: Son los planes de más alto nivel y establecen la misión, visión y objetivos generales de la organización a largo plazo. Se enfocan en el "qué" y el "por qué" de la organización.

Planes tácticos: Traducen los planes estratégicos en objetivos específicos y medibles a mediano plazo. Se enfocan en el "cómo" de la organización.

Planes operativos: Detallan las actividades diarias y las tareas necesarias para alcanzar los objetivos tácticos a corto plazo. Se enfocan en el "quién", "cuándo" y "dónde" de la organización.

Un ejemplo de un objetivo operativo podría ser modificar un sistema operativo a nivel de la empresa para actualizar los protocolos.

En el caso de la presente investigación se asume un tipo de plan operativo, ya que se trata de gestionar el cambio de forma ágil y en atención a necesidades intermitentes que surgen como parte de la dinámica organizacional.

Según su alcance se pueden visualizar planes funcionales, departamentales e interdepartamentales.

Planes funcionales: Se enfocan en una función específica de la organización, como marketing, producción o finanzas.

Planes departamentales: Se enfocan en un departamento específico de la organización.

Planes interdepartamentales: Se enfocan en la colaboración entre dos o más departamentos de la organización.

Conectando esta información con el estudio realizado, el plan propuesto asume un tipo de alcance funcional ya que se busca crear un sentido de urgencia en los procesos y agilizar el cambio.

Según su plazo de ejecución se conciben a corto, mediano y largo plazo.

Planes a corto plazo: Se ejecutan en menos de un año.

Planes a mediano plazo: Se ejecutan en uno a cinco años.

Planes a largo plazo: Se ejecutan en más de cinco años.

Para el presente estudio se plantea un tipo de plan a corto plazo ya que se aspira generar cambios ágiles para el manejo asertivo de los diferentes procesos a la par es importante destacar

que los diferentes tipos de planes organizacionales están interrelacionados. Los planes estratégicos proporcionan el marco general para los planes tácticos y operativos, que a su vez se traducen en acciones diarias tal como se presenta en el capítulo del plan.

La Gestión Organizacional

La definición más aceptada del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “Hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. (Ramírez, 2005) citado por (Sánchez, 2017), al respecto de ello también se podría afirmar que; estas diligencias implican recursos y personas que sistemáticamente direccionan sus esfuerzos hacia un mismo rumbo.

En palabras de Fajardo (2005) un plan se puede verse como conjunto de 27 conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

La gestión consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

La gestión organizacional según el estudio de Westreicher, (2020) menciona que la gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo, la gestión empresarial debe de ser una estrategia de actuación rígida para solucionar y gestionar determinadas situaciones en la que se encuentren las instituciones.

Desde el punto de vista científico, se considera que es la gestión organizacional es el desarrollo en donde tiene la función de generar empresas flexibles y adaptivas con el objetivo que experimenta las organizaciones por medio de los procesos que mejoran su gestión interna (Nirian, 2020). Desde esta perspectiva, se puede derivar que la gestión organizacional es la más eficiente dentro de una buena administración favoreciendo el crecimiento de las organizaciones para alcanzar los objetivos mediante un excelente liderazgo permitiéndole dar las mejoras para la gestión empresarial.

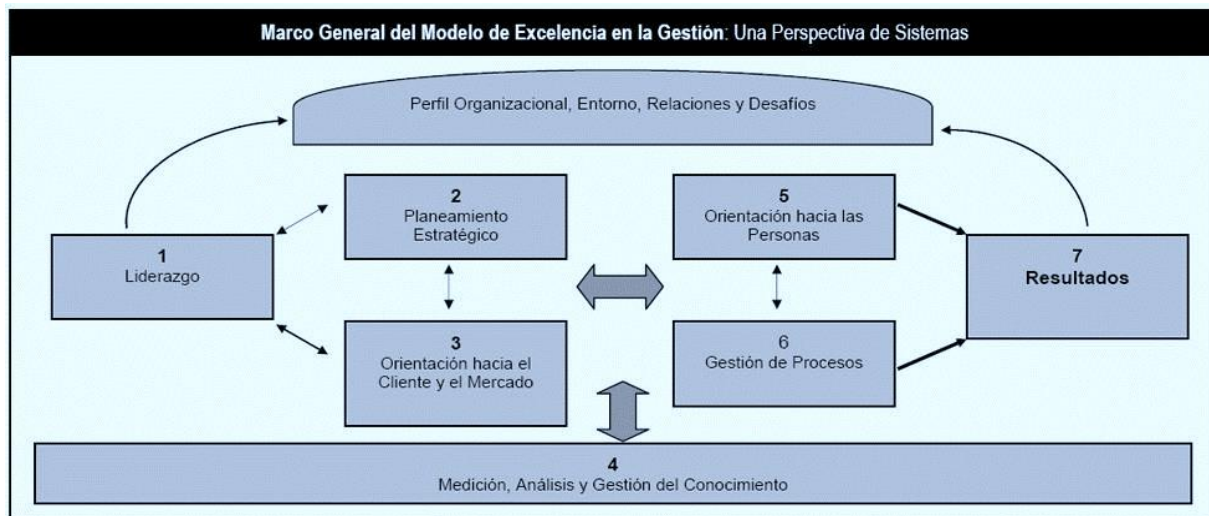
Según Villar (2019) la gestión en las organizaciones es importante porque una buena gestión redundará en un mejor producto o servicio. La buena gestión es la clave de un buen negocio. También, Pola (2022) señala que la gestión organizacional es una disciplina que propone una serie de acciones para ayudar a los miembros de una empresa a adaptarse a los cambios en el ámbito laboral. Se deriva que la importancia de la gestión organizacional tiene como objetivo optimizar los procesos que se han desarrollado previamente, por lo tanto, la autonomía en la toma de decisiones profesionales, la gestión esencialmente debe de contar con una serie de características para un correcto funcionamiento en la cual debe ser eficiente, comunicativa práctica, colaborativa o que ejerza liderazgo.

Se considera importante resaltar el caso del modelo de Gestión de Malcolm Baldrige (MB), ya que su misión está basada en un sistema de liderazgo, planificación estratégica, y enfoque hacia el cliente y el mercado, su perspectiva va orientada en la medición de índices, el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva y los factores claves de éxito de las organizaciones.

Según la postura de Fred R. David, un modelo de gestión organizacional debe ir apoyado de un proceso de administración estratégica. La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite

que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de solo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. (David, 2013)

Figura 1 Marco General del modelo de excelencia en la gestión.



Tomado de Praxis (2017).

La experiencia de empresas de clase mundial demuestra que, para una Gestión organizacional de excelencia, se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para clientes, trabajadores, proveedores, la comunidad, el Estado y los accionistas.

La gestión organizacional es un aspecto muy importante en todo tipo de entidades sean públicas como privadas, recalcando que una organización debe funcionar de forma eficiente en todos los procesos, fomentando las actividades específicas para sobrellevar al logro de los objetivos y metas propuesta por la entidad. Para mantener una excelente gestión organizacional se requiere de un profesional con las experticias correspondiente para tener la capacidad de tomar decisiones de forma ideal solucionando los conflictos que se presenten dentro de la entidad.

Al estudiar la gestión organizacional hay que implicar la planificación, organización, dirección y control que son los elementos fundamentales dentro de las actividades que se realizan mediante controles meticulosos del lugar de trabajo, dando como resultado la efectividad de los trabajadores de esta manera la entidad tendrá una rentabilidad organizativa, porque cada trabajador posee los conocimientos específicos que deben estar ligados a sus funciones y responsabilidades que deben realizar dentro de la institución.

Modelos de Gestión Organizacional

Cada uno de los modelos de gestión que se mencionan a continuación, son una fusión de las diferentes teorías administrativas; Peter F. Drucker en el año 1954, es considerado el creador de la Administración por Objetivos (APO); El modelo de Gestión por Resultados, se basa en su teoría, “La necesidad de planteamiento por parte de la Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales así como la determinación de las “líneas maestras y el “desglose” y planificación general del “camino” necesario.

Gestión por Resultados. La gestión basada en resultados se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planeación estratégica.

Según Peter Drucker, un pionero en la gestión empresarial, "lo que no se mide no se puede gestionar" (Drucker, 1954, p. 42). Esto resalta la importancia de establecer objetivos claros y medibles para evaluar el rendimiento y dirigir los esfuerzos hacia el logro de dichos objetivos.

Gestión democrática. Es una forma de organización en la cual las decisiones colectivas son adoptadas por todos los miembros partícipes en las organizaciones mediante mecanismos de participación directa o indirecta que confieren legitimidad a sus representantes.

Douglas McGregor, en su Teoría X y Teoría Y, plantea que los empleados bajo la Teoría Y, que se basa en la participación y la motivación intrínseca, son más productivos y satisfechos

(McGregor, 1960, p. 55). Este enfoque se alinea con la gestión democrática, donde se promueve la participación activa y el compromiso de los empleados.

Gestión Basada en Procesos. La gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Es una forma excelente de organizar y gestionar las actividades de los procesos, se consigue crear valor para el cliente y para las demás partes interesadas; su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Philip B. Crosby, un experto en gestión de calidad, destacó la importancia de la GBP en su obra "Quality is Free" al afirmar que "la calidad no se logra por accidente; es el resultado de una gestión cuidadosa y detallada de los procesos organizacionales" (Crosby, 1979, p. 56). Este principio subraya que la calidad y la eficiencia son el resultado de una gestión deliberada y sistemática de los procesos, lo cual es esencial para el éxito organizacional.

Gestión Centralizada. La centralización o gestión Centralizada se refiere a un tipo de gestión que implica la coordinación de todas las actividades a través de una ubicación central, reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central.

Por otra parte, la gestión basada en procesos se fundamenta en algunas teorías de autores como Katz y Kahn, (1977) "las organizaciones se integran mediante actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común, se repiten y son relativamente perdurables".

La gestión organizacional según Optim (2020), hoy en día existen cuatros modelos más importantes a destacar:

Gestión por resultados es el modelo de gestión organizacional que se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica.

Argumenta que la gestión es involucrar a gerencia y colaboradores en la definición e investigación de resultados previamente establecidos.

Este tipo de gestión según Devpoles (2020), se da cuando en los países en suma desarrollo el objetivo principal es acelerar el paso del progreso por lo que se habla de gestión para resultados de mejora, por consiguiente, es una estrategia centrada para mejorar a la toma de decisiones y realizar planificaciones estratégicas para su ejecución. Como se ha manifestado anteriormente el desarrollo del progreso de la gestión es de suma importancia en donde propone la administración de recursos públicos centrada en el desempeño de las acciones, por lo tanto, se definirán en el plan de gobierno.

Gestión de organizaciones basada en procesos, ocurre cuando los métodos buscan monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas (Optim, 2020), dado que esta se aplica para mejorar la relación entre los diferentes sectores de la organización, su objetivo es mejorar la calidad y servicio satisfaciendo al cliente mejorando sus necesidades haciendo que les guste mantener una relación con la empresa. (Quiroa, 2021)

De igual forma se considera que la gestión basada en procesos eventualmente es la forma de organizar, administrar los procesos que se llevan a cabo para su respectiva ejecución y como consecuencia directa de todo lo anterior, la norma ISO 9001 establece los pasos que debe seguir una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Gestión para reducir los riesgos, la empresa debe buscar un enfoque en la mejora continua de procesos, en la cual puede ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad buscando mejoras en relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizando los flujos de trabajo y reducir los costos.

En términos generales, la gestión organizacional es la herramienta principal en la que se enfoca en el factor clave entre una entidad que supera sus objetivos predefinidos mientras que otras se quedan a medio camino por estas razones, la gestión organizacional debe ser capaz de tomar decisiones y resolver problemas que ayuda a garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto Quiroa (2021) refiere que el cumplimiento administrativo es el objetivo en el proceso administrativo todos deben conocer, respetar y cumplir los procedimientos para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, Por esa razón, la eficiencia se refiere a que una organización debe realizar todos sus procesos de manera correcta.

Las funciones administrativas se conocen como las tareas y obligaciones que se realizan dentro una organización en la cual deberá asumir la ejecución de distintos deberes cotidianos donde estas responde a las necesidades de tener una organización clara y estructurada, el cumplimiento existe en varias empresas de nuestro país, de tal forma que el cumplimiento administrativo es planificar y controlar las consecución de mejores resultados económicos, es decir que la gestión administrativa del personal de una empresa es una misión a cargo del departamento donde surge el cumplimiento del derecho profesional.

Es importante mencionar que, en toda empresa, existen distintas situaciones que ponen en riesgo las gestiones organizacionales, por tal razón se ha esquematizado la matriz de análisis FODA para conocer el estado actual que tiene la empresa y también sus trabajadores en resultado, con esta herramienta las organizaciones pondrán corregir y mejorar las habilidades mediante la valoración de métodos internos como externos para tener un entendimiento más lógico y organizado de cómo se encuentra actualmente.

Un sistema de gestión organizacional es, mediante el cual, una empresa administra los objetos del entorno tanto internos como externos con un fin específico de lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, en el cual hacen parte del mismo los recursos, proveedores, clientes,

sus productos, el personal, el mercado en el cual interactúa, atendiendo a su vez factores que influyen en el proceso interno de una organización como lo es el contexto social y económico. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras. (COSO, 2017)

A continuación, se refieren algunos modelos de gestión adaptados según Villamizar (2021):

Figura 2. Modelos de gestión y sus enfoques teóricos

MODELOS DE GESTION ORGANIZACIONAL Y SUS REPRESENTANTES TEORICOS			
GESTION POR RESULTADOS (o gestión por objetivos)	GESTION DEMOCRATICA	GESTION BASADA EN PROCESOS	GESTION CENTRALIZADA
• TEORIA NEOCLASICA (Peter Drucker) • TEORIA HUMANISTICA (Elton Mayo) • TEORIA DEL COMPORTAMIENTO (Abraham Maslow) • TEORIA KAIZEN (Masaaki Imai)	• TEORIA X/Y (Douglas MacGregor)	• TEORIA CIENTIFICA (Frederick Taylor)	• TEORIA CLASICA (Henry Fayol) • TEORIA HUMANISTICA (Elton Mayo)

Tomado de Villamizar. (2021)

En este sentido es claramente indispensable la aplicación de estrategias que contribuyan al trabajo integral de los directivos y su equipo de trabajo, que, como resultado permita gestionar, incrementar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas, unido a ello van los planes de capacitación que conlleven a una mejora continuada y así la eficiencia y la competitividad de las asociaciones.

Principios Fundamentales de una Gestión Organizacional

Los principios fundamentales del modelo de gestión organizacional, según Ropa y Alama (2022), son los siguientes:

Liderazgo y compromiso de la alta dirección. La principal fuerza impulsora de la excelencia organizacional está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que conduzca al personal hacia un propósito común y duradero a través del establecimiento de valores, orientaciones y políticas; además debe crear un enfoque hacia el cliente, otorgar facultades al personal, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje promoviendo altas expectativas de desempeño.

Todo lo cual debe responder de manera equilibrada a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (stakeholders). La alta dirección debe servir de ejemplo y construir un sistema de liderazgo institucional orientado de manera espontánea, hacia la calidad y productividad.

www.bdigital.ula.ve

Gestión Orientada a la Satisfacción del Cliente

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia empresarial. Tales necesidades deben estar claras para todos los miembros de la empresa. La percepción de la calidad juzgada por el cliente se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor para los clientes, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca. La gestión orientada a la satisfacción del cliente requiere estar al tanto del desarrollo tecnológico, conocer las ofertas de los competidores y, responder de manera rápida y flexible a sus necesidades y expectativas. aprendizaje personal y organizacional

Alcanzar altos niveles de desempeño requiere aprendizaje organizacional correctamente ejecutado. El aprendizaje debe estar integrado al funcionamiento de la empresa, es decir ser parte

del trabajo diario, practicarse a todo nivel, orientarse a la solución de problemas en sus orígenes y a las oportunidades que producen cambios significativos y permiten mejorar. El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico, relacionado con la mejora continua e innovación permanente de los productos, procesos productivos y procesos de gestión.

Produce diversidad de ventajas y beneficios para la empresa: mejores productos y servicios, elevación de la satisfacción de clientes y socios, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, reducción de costos, del tiempo de respuesta y de los tiempos de ciclo e incremento de la productividad y mejora del desempeño de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas. Las organizaciones invierten en el aprendizaje del personal a través de la educación, la capacitación y la generación de oportunidades para un continuo crecimiento.

Valoración del Personal y de los Socios

El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad innovadora y la motivación de su personal y de los socios de la empresa. Valorar al personal, significa que la alta dirección esté comprometida con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad, que contribuyan a la obtención de un elevado desempeño y un adecuado clima laboral. También interesa en ese contexto impulsar las buenas relaciones con socios externos como son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros; a fin de reforzar el liderazgo y competitividad en su sector.

Agilidad y Flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, y toma decisiones apoyándose en modernas

tecnologías de la información, lo cual requiere constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polivalencia del personal.

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su sector requiere sólida orientación hacia el futuro y voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (clientes, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad). La empresa debería incluir en el proceso de planificación estratégica, ciertos factores de éxito como son: las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y de formación de asociaciones/alianzas, el desarrollo tecnológico, la captación de clientes y mercados nuevos, los cambiantes requerimientos legales, las expectativas del estado y la comunidad y los cambios estratégicos realizados por los competidores.

Innovación Permanente

La innovación está fomentando cambios significativos para mejorar productos, servicios y procesos de la empresa y para crear valor para las partes interesadas de la organización. La innovación debe servir para conducir a la empresa hacia nuevas dimensiones de desempeño, aquella ya no es exclusivamente campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, es importante para los procesos de los productos y servicios clave y para los procesos de apoyo. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.

Gestión Basada en Hechos

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: clientes, productos y servicios, operaciones, mercado y

comparaciones competitivas, proveedores, personal, costos y finanzas. Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores.

Las mediciones o indicadores que sean seleccionados deben representar los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, rendimiento financiero y operacional. El conjunto de mediciones o indicadores utilizados deberían representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la empresa.

Responsabilidad Social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la empresa. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la empresa, prácticas éticas, protección de la salud, seguridad y medio ambiente. Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos. Las actividades que podría realizar la empresa en este sentido pueden incluir mejoras en educación, salud, medio ambiente, conservación de recursos, servicio a la comunidad, desarrollo de prácticas organizacionales y de negocios y compartir información no confidencial.

Orientación a Resultados y Creación de Valor

Los llamados buenos resultados son la meta de todo proceso, los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, además todo resultado revela el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia, en el desempeño de los procesos. Los resultados, a su vez, deben orientarse hacia la creación y equilibrio de valor para todas las partes interesadas:

clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, socios, estado y comunidad. Al crear valor para todas las partes interesadas, la empresa crea fidelidad y contribuye con la comunidad.

Perspectiva de Sistema

El modelo de gestión implementado proporciona una perspectiva de sistema para conseguir un alto desempeño en la empresa. Los principios inspiradores y los siete criterios constituyen los bloques estructurales del sistema. Una gestión exitosa requiere además síntesis y alineamiento. Síntesis significa observar a la empresa como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave, incluyendo los objetivos estratégicos, planes de acción y alineamiento.

Alineamiento, significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los clientes. El alineamiento implica que la alta dirección esté enfocada en orientaciones estratégicas y en los clientes, y además que, responda y administre el desempeño con base en los resultados.

Características de los Modelos Organizacionales

Jerarquía de Autoridad

Manifiesta Hellriegel y Slocum (2012), que la jerarquía de autoridad señal quién depende de quién dentro de la organización, por poner un ejemplo un sistema mecanicista, depende la toma de decisiones de la parte gerencial, ya que tiene un orden jerárquico vertical; es decir los colaboradores dependen de los mandos superiores para poder recibir sus funciones, normas, reglas y comportamiento de conductas laboral dentro de la institución; un sistema mecanicista también presenta muchos niveles ya que es necesario para su funcionamiento muchos lineamientos para poder tener un control absoluto de todo.

Sin embargo, un sistema orgánico facilita e incentiva la comunicación constante, asertiva, coordinación adecuada, fomenta las ideas de los colaboradores para el bien de la empresa. La jerarquía de autoridad entonces está relacionada con la centralización; es decir todas las decisiones de suma importancia, así como las de menores significancia son exclusivas de altos mandos; y esto es muy común en las organizaciones mecanicistas, mientras que la descentralización donde las decisiones son en conjunto, brindando a los colaboradores formar parte de la forman parte de las decisiones. toma de decisiones tanto trascendentales como menores, los colaboradores (p.436).

División del Trabajo

Para Hellriegel y Slocum (2012), la división del trabajo consiste en las diversas maneras de seleccionar y distribuir las funciones de la mejor forma posible para así poder llegar a los objetivos de la organización.

Partiendo de esa definición el sistema mecanicista es una organización en la cual están muy marcadas las tareas y funciones, tomando como referencia la frase; mientras menores tareas desempeñe un trabajador mejor será su desempeño en cada una de ellas, ya que al ser bien delimitada su función lo debería hacer lo mejor posible. Sin embargo, los colaboradores que ejecuten lo rutinario pueden llegar a sentirse aburridos y frustrados lo único que se logrará es una disminución en la producción y efectividad de su trabajo.

Por otra parte, la empresa orgánica tiende a disminuir los precios de una rotación alta, porque delega la toma de decisiones a niveles más bajos. La delegación brinda a los colaboradores y equipo de la institución cumplan la responsabilidad de cumplir con su productividad y de eso aprovecha la organización orgánica, pero no debe tomar una posición extrema ya que puede traer consecuencias negativas.

Reglas y Procedimientos

En cuanto a las reglas y procedimientos, Hellriegel y Slocum (2012), señalan que las reglas son manifestaciones formales las cuales detallan y especifican los comportamientos, formas, y decisiones de los colaboradores aceptables o no aceptables dentro de la institución; éstas normas lo que buscan es limitar la autonomía del trabajador, ya que a pesar de formar parte de la organización no puede decidir por sí mismo o funciones que interactúen con la empresa sino alguien más debe decidir por él.

En cuanto a reglas el sistema mecanicista es muy rígido crea reglas detalladas, específicas y homogéneas que puedan cubrir de una manera integral y en cada área de la institución. Y cada vez que implementen o innoven nuevas áreas nuevas funciones, nueva estructura, nuevo esquema; surgirán nuevas reglas que rigen cada función implementada. El sistema mecanicista es muy marcado por un orden de reglas que deben ser aceptadas por los colaboradores.

Por el contrario, el sistema orgánico sólo innova reglas cuando es indispensable y conforme vayan surgiendo la necesidad dependiendo del funcionamiento, seguridad y procedimientos de la organización; brinda mayor flexibilidad a las normas a sus trabajadores. Los procedimientos son pasos secuenciales previamente establecidos en la organización, aceptados por gerentes y trabajadores para desempeñar sus funciones, y afrontar situaciones coyunturales de la empresa.

En sistema mecanicista estos procedimientos son muy rígidos y deben aplicarse tal cual están especificados y aplicados por parte de la gerencia y trabajadores, sin dar la posibilidad de flexibilidad; sin embargo, en un sistema orgánico si bien es cierto los procedimientos están estipulados por la empresa, la gerencia brinda flexibilidad o genera cambios para que las funciones y tareas de los colaboradores pueda motivarse y así llegar a los objetivos de la organización.

En un sistema mecanicista, las reglas y procedimientos tienden a ser planeados en la gerencia y poniéndolos en práctica por medio de memorandos, con la finalidad de ser estrictos y

cumplir con todo lo planeado por la gerencia, tiene aspectos positivos y negativos para la empresa ser muy extremista, pero algunas empresas están en ese proceso de ir cambiando lo rígido por lo más flexible.

Impersonalidad

El concepto de impersonalidad se refiere a una disposición en las empresas mantienen el trato hacia sus colaboradores, usuarios, clientes entre otras personas que participen de la organización. Algunas características es un trato rígido y distante.

Para Hellriegel y Slocum (2012), en un sistema mecanicista importa más la parte teórica y seguimiento de reglas, ejemplo para una contratación de un nuevo personal tomarán en cuenta los grados académicos, títulos, certificados, calificaciones, exámenes, cursos, experiencia, años de antigüedad, entre otros; requisitos indispensables para poder tomar decisiones que afecten o ayuden a ese trabajador, ya sea para una nueva contratación, aumento de salario o algún beneficio personal o de la organización.

Sin embargo, en un sistema orgánico se pone mucho más énfasis e importancia a los aspectos logrados reales en la propia empresa, avances o ideas ingeniosas, proyectos realizados; o basarse para una entrevista personal en la espontaneidad, la innovación, el dinamismo del trabajador para poder ser contratado, no son rígidos para basarse en lo teórico para tomar decisiones. (p.437)

Cadena de Mando

El orden jerárquico según Hellriegel y Slocum (2012), influye en una línea vertical y continua que va desde el directivo de alto cargo hacia el puesto de menos cargo. Esta cadena de mando se acentúa mucho en los sistemas mecanicistas dejando muy poco para flexibilidad de

mando, y sin embargo el sistema orgánico mantiene un equilibrio para poder ejecutar de la mejor manera los objetivos de la institución.

Tramo de Control

Para Hellriegel y Slocum (2012), el tramo control como un área muy amplia, el gerente debe supervisar a los trabajadores mediante infinitas regla, procedimientos y pautas esto influye en el tramo de control. En muchos ejemplos de organizaciones exitosas competitivas cambian su manera de administrar y gestionar, ya que es una herramienta con la que las empresas pueden dominar la forma correcta y cambios para transformar sus organizaciones.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional manifiesta valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los colaboradores dentro de la organización. Las culturas de las organizaciones evolucionan muy lento con el paso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, ellas suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el corazón de la organización. La cultura es un conjunto de costumbres, inherentes en cada persona y ellas se manifiestan en la organización. Este lazo es muy fuerte porque son las raíces de toda empresa.

Las culturas organizacionales intervienen:

- Para la comunicación pueden incluir ceremonias, hábitos rituales o costumbres que puedan afectar la comunicación.
- Según las reglas de la empresa no existen espacios reservados en el estacionamiento, por ejemplo.
- La calidad que se brinda al cliente en un producto o servicio.
- Cuando se tome decisiones de gerencia deberían ser consultados a los colaboradores.

Es importante acotar que los modelos organizacionales son estructuras o diseños que las empresas utilizan para organizar sus recursos y operaciones. Cada modelo organizacional tiene sus propias características, y según Reach Financial Freedom (2023), algunos ejemplos comunes incluyen:

Estructura Jerárquica: Este modelo se basa en una jerarquía de poder y autoridad claramente definida. Las decisiones importantes son tomadas por los líderes de la organización y luego se transmiten hacia abajo a los trabajadores. Las comunicaciones suelen ser formales y seguir una cadena de mando establecida.

Estructura en Red: Este modelo se basa en la colaboración entre distintas unidades y equipos que trabajan juntos de forma horizontal. La comunicación suele ser más informal y directa, y se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.

Estructura Matricial: Este modelo combina elementos de la estructura jerárquica y en red, y se basa en la creación de equipos multifuncionales que trabajan juntos en proyectos específicos. Los trabajadores pueden tener un jefe de equipo específico para el proyecto y otro jefe para su área funcional.

Estructura de Equipo: Este modelo se basa en equipos autónomos y auto-organizados que trabajan juntos para lograr objetivos específicos. La comunicación es abierta y directa, y los miembros del equipo comparten responsabilidades y toman decisiones de forma conjunta.

Estructura de Enfoque en el Cliente: Este modelo se basa en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y en adaptar la organización para cumplir con esas necesidades. Los trabajadores trabajan juntos para mejorar la experiencia del cliente y la organización se adapta a los cambios en las preferencias del cliente y en el mercado.

Estas son solo algunas de las estructuras organizacionales más comunes, y cada una tiene sus propias características y ventajas. La elección de un modelo organizacional depende del tipo de empresa, sus objetivos y la cultura empresarial.

Estructura Organizacional

Las empresas son dinámicas, van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas. La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico.

Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación. Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera. “Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto.

Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, p.64)

La estructura organizacional se refiere a la forma en que una organización está diseñada y estructurada para lograr sus objetivos. Definen Delgado y otros, (2018), que “las relaciones jerárquicas, roles y responsabilidades dentro de la organización. La estructura de una organización tiene un impacto significativo en cómo opera la organización y qué tan efectiva es para lograr sus objetivos”. (p. 54)

La estructura organizativa se puede dividir en dos grandes categorías: vertical y horizontal. Mientras que para Ocampo y otros (2019), en una estructura vertical, la organización se estructura de manera jerárquica con niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos. Este tipo de estructura se encuentra comúnmente en grandes organizaciones como corporaciones, donde las decisiones se toman en la parte superior y luego se transmiten a través de los rangos. “La elección de la estructura organizativa depende de las necesidades de la organización y de la industria en la que opera. Sin embargo, las estructuras horizontales suelen tener unos pocos directivos con muchos trabajadores autónomos. (Banda et al, 2020)

Una estructura organizativa bien diseñada puede conducir a una mayor eficiencia, una mayor productividad y una mejor toma de decisiones. Por lo tanto, la estructura organizacional de una empresa consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus trabajadores, establece el entramado de niveles jerárquicos y es, en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa.

Importancia de la Estructura Organizacional

Expresa Luna y Hernández (2021), que “la estructura organizacional es un aspecto crítico de cualquier negocio u organización. Proporciona un marco sobre cómo se realiza el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se asignan los recursos” (p. 33).

Estas son algunas de las razones clave por las que la estructura organizativa es importante según Blanco y otros (2020):

Aclara las funciones y responsabilidades: Una estructura organizativa proporciona una comprensión clara de las funciones y responsabilidades de cada trabajador.

Mejora la comunicación: Una estructura organizativa bien diseñada facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Aumenta la eficiencia y la productividad: La estructura organizativa ayuda a optimizar los procesos, eliminar la redundancia y mejorar la eficiencia general.

Apoya el crecimiento y la expansión: A medida que las organizaciones crecen y se expanden, necesitan adaptar su estructura organizativa para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio.

Mejora la satisfacción y el compromiso de los trabajadores: Cuando los trabajadores entienden sus roles y responsabilidades y sienten que están contribuyendo al éxito de la organización.

En resumen, la estructura organizacional es un componente esencial de cualquier negocio u organización, proporciona un marco sobre cómo se realiza el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se asignan los recursos. Una estructura bien diseñada puede conducir a una mayor eficiencia, productividad y satisfacción de los trabajadores, y puede ayudar a respaldar el crecimiento y la expansión a largo plazo.

Modelos de la Estructura Organizacional

El modelo de estructura organizativa se refiere a la forma que tienen las empresas de organizarse formalmente en distintos departamentos, definiendo las funciones, nivel de autoridad (jerarquía) y relaciones de coordinación existentes.

La estructura organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades. Al alinear y relacionar las partes de una organización, la estructura organizacional permite que los grupos trabajen juntos dentro de sus funciones individuales y determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa para

que esta pueda alcanzar su máximo rendimiento. A continuación, se describen, algunos modelos de estructura organizacional.

Estructura Formal

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los trabajadores utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. Gilli (2017) manifiesta que la formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo.

A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión, ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos.

Estructura Informal

Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontanea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales la cuales no son flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría. “Los factores que caracterizan a la organización informal están dados por la búsqueda del beneficio, el

interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos”. (López et al, 2017)

La estructura informal en una empresa se compone de todas aquellas relaciones que se dan sin estar previamente planificadas. Se trata de las relaciones mediadas por la amistad, por los intereses comunes (profesionales o no), pero también por las enemistades o por compartir frustraciones.

Estructura colateral

Según Harnan (2019), esta estructura está formada por dos funciones que sirven de apoyo a la organización como; la tecnoestructura y el staff de apoyo. Por eso se denomina estructura colateral porque se encuentran a ambos lados de la pirámide organizacional.

Por su parte, Porto y Álvarez (2017), indican que una estructura organizacional es definida como “dos o más personas que trabajan juntas y de manera estructurada para alcanzar una meta o serie de metas específicas” (pág. 78). Estas estructuras han sido utilizadas de manera común por la esencia de los distintos modelos de negocios y empresas que existen.

Mientras que Harnan (2019), señala que los principales tipos de estructura organizacional son los que se detallan a continuación.

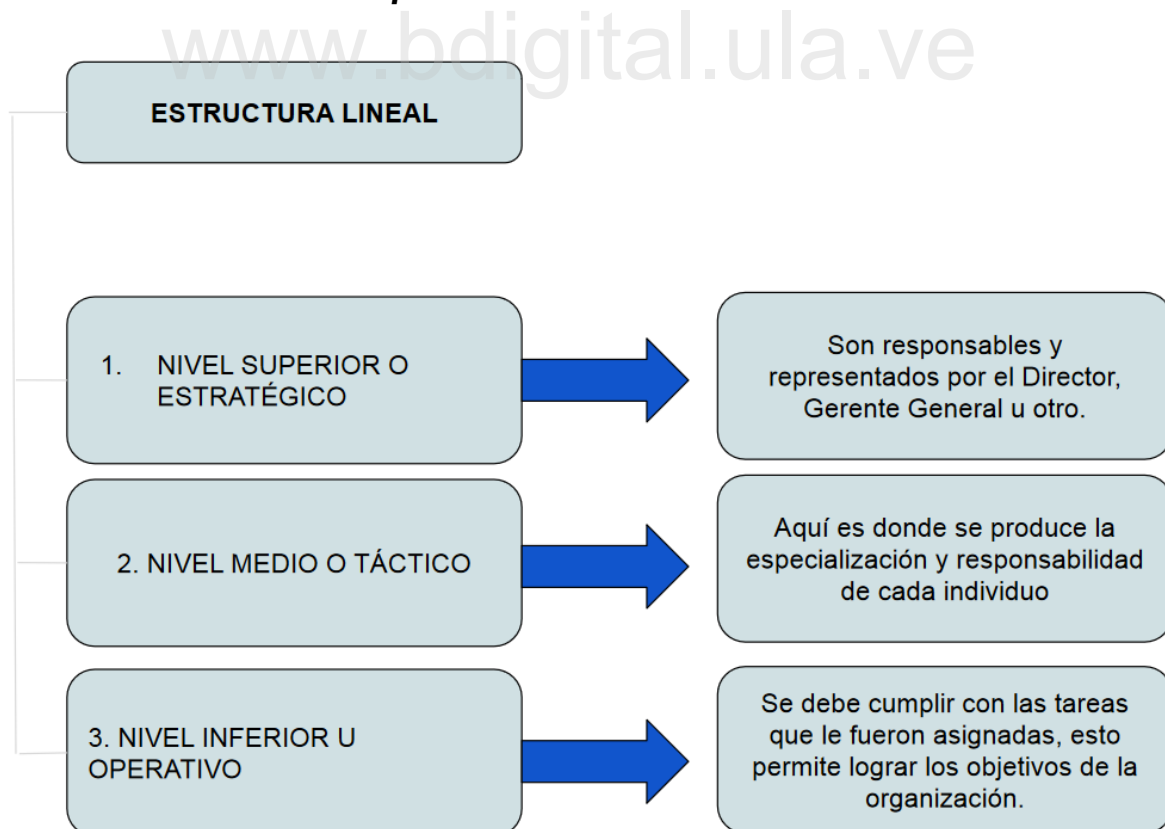
Estructura Lineal

Se le conoce también como empresarial y está enfocada en organizaciones pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones que es rápida y flexible, donde la relación con los subordinados es cercana.

En la estructura lineal se dedica poco tiempo a la investigación, planeación y control de las diferentes actividades, donde los trabajadores asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basada en un nivel jerárquico. “La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.” (Gilli 2017)

Como indica Grudemi (2018), la estructura organizacional lineal se basa en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, es decir que una sola persona toma todas las decisiones y es responsable del mando. Este tipo de estructura es utilizada, por lo general en empresas pequeñas que generan pocos productos como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Estructura Lineal.



Fuente: Brume Mario (2019).

La estructura lineal puede volverse autoritaria y puede ocasionar una rigidez en la organización provocando dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo, bloqueando la participación y creatividad de las personas. El gerente debe estar al tanto de todos los procesos para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas.

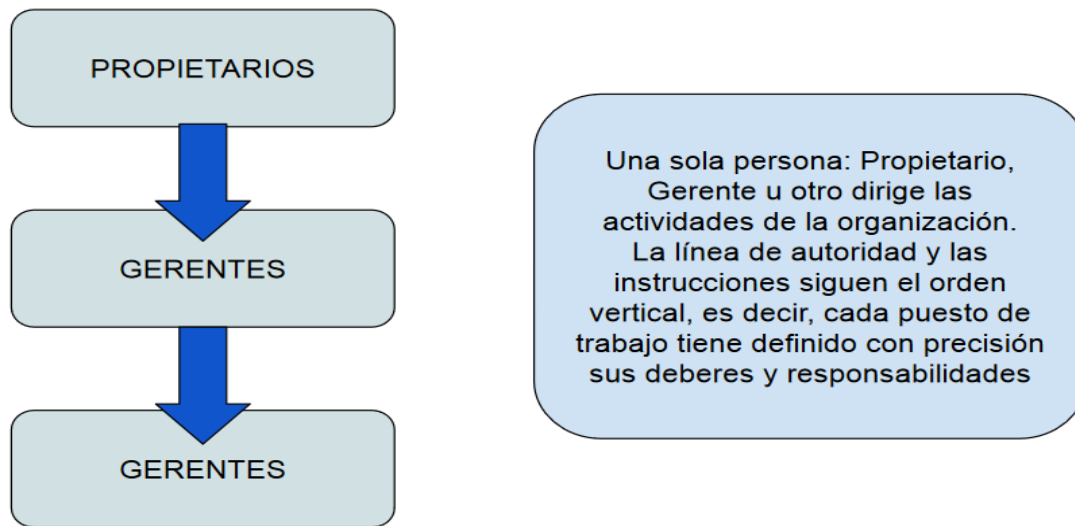
Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado.

Como señala Harnan (2019), que es la más simple de las estructuras organizacionales, con la característica que hay un solo jefe que dirige y da las órdenes a los operarios. Como se puede ver en el gráfico 2, este es el caso de las pequeñas y medianas empresas, donde no hay muchas divisiones de funciones y el nivel superior es el que supervisa el trabajo.

Ventajas: La línea de autoridad es directa, y va desde el nivel superior hacia los niveles inferiores. El control es directo.

Desventaja: La falta de flexibilidad para adaptarse al crecimiento. Podemos graficar a la estructura lineal de la siguiente manera (pág. 6): Grafico 2. Estructuras organizacionales

Gráfico 2. Estructuras organizacionales



Fuente: Brume Mario (2019). Elaboración Propia (2024)

La estructura lineal según Harnan (2019), se basa en el principio de mando, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes, y sólo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior.

Ventajas: Las ventajas de este modelo de organización son: la simplicidad, es decir, la facilidad para entenderse, aunque las comunicaciones sean lentas; la autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe; y la rapidez en la toma de decisiones. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

Desventajas: hay una falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos; una excesiva concentración de autoridad; falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios; y falta de motivación por parte de los subordinados.

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Estructura Funcional

Según Gilli (2017) “El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.” (p.79).

Esta estructura por funciones necesita algunas características importantes para su desenvolvimiento como se puede mencionar, que las comunicaciones entre las áreas son directas sin personas intermediarias; otra característica es que existe una autoridad parcial y relativa es decir que solo se requiere de una supervisión en todos sus niveles; existe una descentralización en las decisiones y sobre todo las responsabilidades de las personas están en base a sus conocimientos y experiencia dentro de la organización.

Es uno de los organigramas más utilizados por las empresas. Se le llama también «organigrama estructural o jerárquico» y se desarrolla de forma vertical para configurar la estructura organizativa a partir de las funciones que desempeña cada área o departamento. Indica Harnan (2019), que el diseño de la estructura funcional es preciso establecer cuáles son las funciones de la empresa con el fin de crear los cargos necesarios para poder garantizarlas. Como podemos observar en la siguiente figura 3, Cada subordinado recibe órdenes de cada uno de esos especialistas.

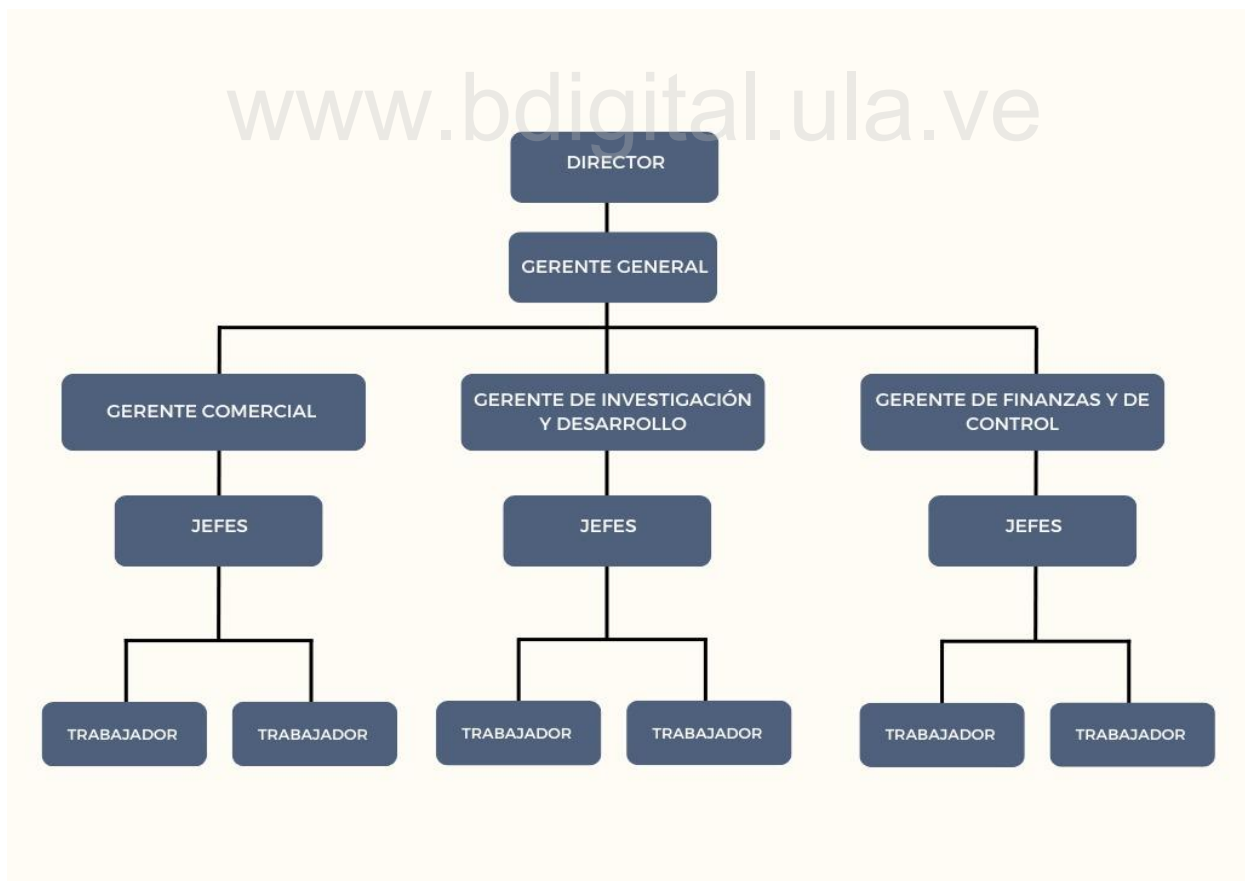
Ventajas: Se aprovecha la especialización. Las funciones están formalizadas. Se transmite la experiencia en forma directa y también los conocimientos necesarios.

Desventajas: Se recibe órdenes de varios jefes, por eso vulnera el principio de unidad de mando.

- Se debilita el control.
- No define bien la relación de autoridad y responsabilidad.
- Este tipo de estructura pone énfasis en la división del trabajo y se agrupa en tareas por su especialización.

-

Gráfico 3. Estructura Funcional



Fuente: Brume Mario (2019). Elaboración Propia (2024)

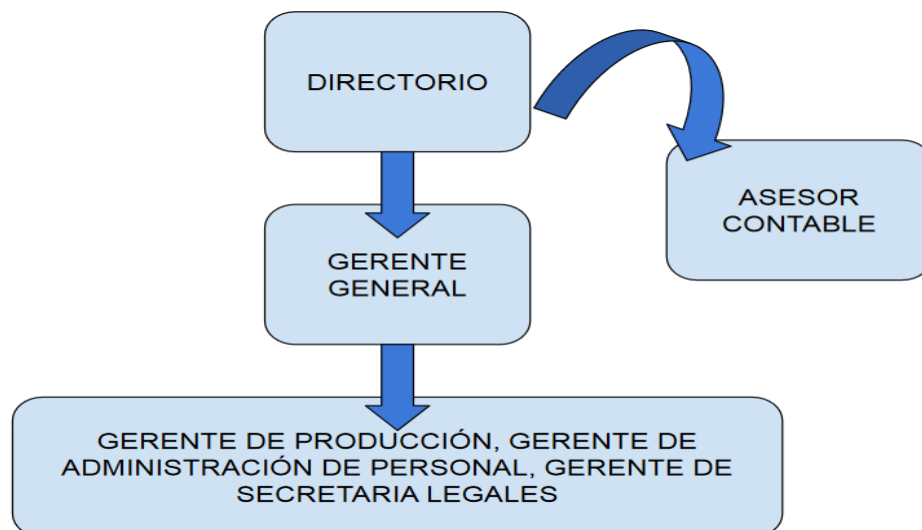
Este tipo de estructura se desarrolla cuando la organización va creciendo, y se ve en la necesidad de crear organismos especializados para responder a las necesidades del entorno y contrarrestar a la competencia, promoviendo la funcionalidad en base a la innovación y flexibilidad que la requiera, mostrando ser más robusta frente a una estructura lineal.

Estructura de Línea-Staff

La estructura lineal se divide en dos áreas principales: la línea y el staff. La línea se refiere a las áreas de la empresa que se encargan de la producción y/o venta de los productos o servicios, mientras que el staff se encarga de brindar apoyo a estas áreas. El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo, tal como se observa en el gráfico 4.

Gráfico 4. Estructura lineal y de staff



Fuente: Brume Mario (2019).

Cabe recalcar que este tipo de estructura cuenta con asesoramiento realizado por especialistas que influyen en la toma de decisiones de sus asesorados. Como se puede observar en el gráfico 4, en la actualidad, es cada vez más necesaria la participación del staff, que incluso en muchos casos toma decisiones y tiene autoridad (González, 2019). En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de líneas se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

La estructura organizativa lineal es uno de los tipos de la estructura organizativa formal y sin duda la forma organizativa más básica. La posición y las relaciones de superioridad e inferioridad están ordenadas y orientadas verticalmente. Cada superior tiene subordinados claramente asignados y cada subordinado es asignado claramente a un superior. La organización lineal pertenece a las clásicas soluciones estructurales y se ha utilizado en organizaciones militares desde hace miles de años.

Criterios para Diferenciar Línea y Staff

Según Chumbiriza (2017), existen dos criterios para distinguir a los órganos de línea y los de staff.

Relación con los objetivos de la organización. Según ese criterio, las actividades de línea están directa e íntimamente conectadas a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están conectadas a ellos indirectamente. Las actividades de línea son básicas y fundamentales de la organización. Los demás órganos serán complementarios y subsidiarios.

En general, en las empresas industriales los órganos de producción y ventas son los órganos de línea, pues traducen los objetivos básicos para los cuales la organización está

orientada. Casi siempre los órganos de línea se dirigen hacia el exterior de la organización, donde se sitúan sus objetivos, mientras los órganos de staff son intraorientados, es decir, se dirigen hacia el interior de la organización asesorando a los demás órganos internos, sean ellos de línea o staff.

Tipos de autoridad. Los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad lineal). Los órganos de staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación (autoridad funcional).

Las cuatro principales funciones del staff son:

Servicios. Es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, propaganda, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.

Consultoría y asesoría. Es decir, actividades especializadas como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., que son proveídas por el staff, como orientación y recomendación.

Monitorear. Significa seguimiento y evaluación de una determinada actividad o proceso sin intervenir en él o influenciarlo. El staff generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de reportes e investigaciones, seguimiento de procesos, etcétera.

Planeación y control. Casi siempre las actividades de planeación y control están delegadas a los órganos de staff. Así, la planeación y el control financiero o presupuestario, la planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades que desarrolla el staff.

En los órganos de staff, en la medida que se sube en la escala jerárquica, aumentan las funciones de consultoría, asesoramiento, recomendación, y disminuyen las funciones de prestación de servicios. El staff son los encargados de realizar asesoramiento, ofrecer información o estudios

en concreto, estos pueden llevar a cabo múltiples funciones como recursos humanos, administración entre las distintas actividades necesarias para mantener un flujo de trabajo constante en cierto lugar laboral.

Características de la Estructura Organizacional de una Empresa

Antes de definir el mejor sistema para implementar una empresa, es preciso ver algunas de las principales características de la estructura organizacional de una empresa, según Canive (2020), estas son:

- Se trata de un proceso continuo y versátil con el tiempo.
- Puede ser centralización o descentralizada, dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.
- Especialización de las distintas áreas. Cuanto mayor es la empresa, más especialización.
- Coordinación y colaboración entre equipos o departamentos.
- Estandarización de protocolos, burocratización y procedimientos.
- Debe representar realmente a las personas que componen la empresa.
- Adaptada a la estrategia que persigue la organización.
- Dirigida a los objetivos alcanzables.
- Acorde con la tecnología y herramientas disponibles.
- El entorno sectorial de la empresa es un elemento que condiciona su estructura.
- Cada persona debe saber dónde encontrar lo que necesita para ejecutar sus funciones.
- Funciones definidas claramente y entendidas por todo el equipo.

- Toda estructura organizacional formal tiene paralelamente una estructura informal de relaciones entre las personas de los equipos de trabajo. Es lo que se denomina estructura organizacional real.

Cada empresa sigue un sistema organizacional adecuado a sus funciones y objetivos, además, a medida que la empresa crece, su sistema organizacional se complica. Por eso se dice que una estructura organizacional es un proceso continuo, versátil y en constante actualización.

Filosofía de Gestión Organizacional

La filosofía de gestión constituye el soporte de la estructura en las organizaciones, dado que una construcción adecuada facilita que los procesos administrativos, estén alineados para el cumplimiento de los objetivos trazados. Asimismo, refieren que, Robbins y Coulter (2018), señalan que la filosofía de gestión une con aparente naturalidad organización y valores sociales, puesto que el concepto abstracto que se define como organización está formado por personas que interactúan, se comunican entre sí y se organizan de una determinada manera, lo que ha dado lugar a una serie de comportamientos y actitudes en el trabajo.

Mientras que Bateman y Snell (2009); así como Chiavenato (2017), señalan que la filosofía de gestión corresponde al corazón de una organización, y envuelve a todos los elementos de la misma. Dentro de la filosofía se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como una forma de vida (Palomo, 2010; Palacio, 2010). Para que ésta sea algo más que un enunciado o un documento muerto de la organización, se requiere la identificación y alto compromiso de sus líderes con la misma.

De lo antes se infiere que la filosofía de gestión, debe ser la base del discurso, el elemento fundamental de comunicación, el concepto que avale en un momento dado, la adopción de técnicas,

teorías y herramientas, con el fin de lograr alcanzar los fines que se persiguen. Es el concepto que prevalece, aun cuando los medios seleccionados para alcanzarlo se modifiquen. La filosofía de gestión está relacionada con la misión, visión, objetivos y valores de una empresa, los cuales son la base del plan estratégico de la misma. Se puede afirmar que las compañías con más éxitos son las que tienen una cultura organizacional bien definida, conocida y compartida por el personal que la conforma.

La filosofía de gestión como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa).

Tanto la dirección y extensivamente los niveles gerenciales deben transmitir la filosofía organizacional, expresando la forma de pensar y actuar que genere claridad, confianza, transparencia, así como credibilidad, respecto a que su gestión está siendo orientada hacia el cumplimiento de la misión institucional (Rubio y García, 2014). Dicha manera de conducción promueve la actitud positiva, el compromiso moral, y la vocación de servicio, motivando un ambiente propicio para el mejor desempeño funcional.

Se puede considerar, que la filosofía de gestión tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen; es decir, se comprometan con su labor u objetivo, lo cual se conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes (Bateman y Snell, 2009; Rubio y García, 2014; Robbins y Coulter, 2018).

Con respecto a la filosofía organizacional, comenta Muñiz (2008), es equivalente al sistema de valores y creencias de una empresa, la cual está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos; en qué se cree, es decir, ideas y valores; cuáles son sus preceptos;

así como conocer las responsabilidades de sus miembros, es decir quienes están comprometidos con su labor dentro de ella. Además, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener claro quiénes son y para dónde van, buscando siempre el marco de referencia dentro del cual cada empresa examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso.

En este sentido Francés (2006) explica que la filosofía organizacional comprende: misión, visión, valores y estrategias de las empresas, las cuales las llevan a competir con otras del sector donde se desempeñen. Asimismo, Drucker (2005), expone que la filosofía organizacional analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividades de las organizaciones empresariales, para dar respuestas prácticas a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

En consecuencia, la filosofía organizacional es importante para la empresa ya que permite conocer quién es ahora con la misión, hacia dónde va en el futuro con la visión, además, cuáles son las estrategias para resolver los conflictos que por naturaleza surgen en la organización y así garantizar el éxito empresarial. De igual manera, cada empresa tiene determinada su filosofía organizacional y todos los trabajadores deben cumplirla y respetarla para ayudar al desarrollo de esta con el apoyo de la planeación organizacional para fijar el curso de acción que debe seguirse.

Los autores García, Paz y Suarez (2022), citan a diversos autores que han estudiado a la filosofía de la gestión organizacional, entre estos a Veliz y otros (2020), la filosofía de gestión, los componentes a tener en cuenta en el diseño estratégico son la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, procesos organizacionales y estrategias.

Misión: La misión de la organización, establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. Al respecto, Publicaciones Vértice (2007)

la define como el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión, expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial constituye, la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente, en el desarrollo de la actividad empresarial. Chiavenato (2017), indica que la misión es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, la cual debe servir, y a la vez responder a tres preguntas básicas: ¿Quién es?, ¿Qué hace?, y ¿Por qué lo hace?

El sentido final de la definición de la misión que se proponga alcanzar una empresa tiene que ver necesariamente con la precisión de sus motivaciones fundamentales, y le permitirá descubrir un mayor número de potencialidades distintas para su desarrollo. Sirve para clarificar, comunicar los objetivos, los valores básicos, así como la estrategia corporativa.

Por su parte, Benavides (2002) expresa que la misión de una empresa se traduce en la razón de ser de la misma en la dirección hacia la cual ha sido enfocada, lo que hace, sus valores, sus clientes o usuarios, lo que ofrece, el cómo, el porqué de lo que ofrece. Todas las empresas tienen una misión que cumplir, representa la razón de su existencia. Harrison (1989), señala que la misión debe reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la institución, coincidiendo con Martos (2009), cuando plantea que la misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa.

Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades, que las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión. Acorde a lo expresado, el personal es un componente importante en que se pueda lograr el propósito de la organización, es decir, su misión, es por ello por lo que en el caso de las empresas del sector construcción, objeto de estudio, los individuos deben conocerla y comprenderla, de forma tal que contribuyan con la eficiencia, así como el logro de los objetivos fijados, a través del cumplimiento del trabajo y la actividad conjunta.

Una organización suele preparar una declaración de misión, que identifica el negocio en que se halla, los nichos de mercado que trata de servir, el tipo de consumidores que es probable que tenga y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen incluso una breve lista de sus ventajas o fortalezas competitivas, que la empresa cree que tiene. En contraste con las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro. Todavía son muy amplias, y necesitan convertirse en metas para que sean operativas y útiles.

La Misión de la organización según los investigadores, puede definirse como la carta de presentación de la organización la misma contiene los siguientes parámetros:

- (1) “quienes somos”,
- (2) “qué queremos lograr”,
- (3) “a quienes nos debemos”, y lo más importante
- (4) “cuál es nuestra razón de ser”.

Es pertinente que toda área que conforma la organización contenga una misión propia sin perder de vista la misión macro establecida. Serna (1999), señala en cuanto a la Misión “es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. (p.22). En otras palabras, la misión representa como se menciona anteriormente, el deber ser de la organización. Dentro de la misma se deben tomar en cuenta todos los elementos que la conforman para poder lograr el alcance óptimo de las metas propuestas.

La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos; la vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. Serna. (1.999) expresa que: La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía, se refleja inmediatamente en su

clima organizacional, lo cual puede ser sumamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa. (p. 22 y 23).

En este sentido, la misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como por su alcance operativo. Es la declaración de la razón de existencia de la organización. Es por ello que la misión, es el poder o facultad que se otorga a una organización para lograr su razón de ser, expresada a través de sus objetivos. Ella debe contar con los propósitos esenciales que en la actualidad haya definido la institución. La declaración de la misión señala el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones.

Por tanto, la misión identifica a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que haga la distingue de los demás (...) para que la declaración de la misión sea eficaz también debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización, mostrar la imagen exitosa de una empresa que sabe a dónde se dirige y que merece apoyo, tiempo e inversión.

Visión: La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Desde el punto de vista de la visión, Benavides (2002), refiere que ésta hace referencia a una organización, lo que la empresa quiere ser, cómo se proyecta hacia el contexto y cómo puede llegar a desarrollarlo. El término visión, se utiliza para describir un claro sentido del futuro como la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito.

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo. En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) define la visión como el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.

Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone; del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados; de cómo alcanzar los objetivos organizacionales; de las oportunidades y retos que debe enfrentar en general; la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

La visión según Jhonson, Sholes y Whittington, (2006), necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, adecuadamente consistente para ser entendida, y apropiadamente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable. Aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino, que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores.

Por su parte, Duran, Parra y Márceles (2015); Robbins y Coulter (2018); y, Parra y otros (2019), indican que la visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

De esta forma, una vez que se tiene definida la visión de las empresas del sector construcción, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones, así como dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa del sector construcción en el departamento del Atlántico-Colombia, puede asumir decisiones acordes con ésta. El establecer la visión de su empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Valores: Los seres humanos poseen valores, sin embargo, a diferentes escalas, por ejemplo, que en algunos casos algunas personas le pueden dar un cierto grado de importancia a un valor a diferencia de otros individuos que quizás no les resulte tan relevante, además de señalar que cada individuo posee una cantidad máxima de 100 valores sirviendo en parte como un determinante en la personalidad de la persona.

Sin embargo, si se vincula al nivel organizacional, lo que busca cada organización es que estos valores se alineen entre los colaboradores, mediante la incorporación del valor en el caso que el individuo no cuente con dicho valor. González (2018), afirma que los valores forman parte de la personalidad de una empresa y otorgan a los trabajadores una dimensión distintiva orientada a la consecución de objetivos comunes. Asimismo, explica que los valores deben ser comunicados, reforzados, validados y puestos en práctica por todos los trabajadores.

Para Revilla (2013), los valores son importantes en la vida organizacional porque definen el carácter fundamental y definitorio de una organización, crean un sentido de identidad para la organización y su personal, e impulsan las motivaciones conductuales y el comportamiento humano. Asimismo, explica que las organizaciones están en constante cambio debido a la influencia de las creencias, estilos de vida y actitudes de quienes las influyen.

Los valores forman parte de la cultura, regulan la vida social de las personas pertenecientes a la organización y posibilitan que los miembros expresen sus identidades y formas especiales de ser. Romero e Izarra (2014), indican que los valores de una organización no son solo fundamentos y principios, sino también plataforma de identidad y entendimiento entre los trabajadores.

Asimismo, los valores permiten a todos los miembros de una organización desarrollar su potencial como personas y trabajadores. Igualmente, brindan oportunidades para que las personas actúen como personas y no como factores de producción para establecer la esencia de la organización y asegurar la base de la cultura organizacional. Los valores permiten a las

organizaciones responder a los nuevos desafíos ambientales y se someten a revisión y redefinición permanentes.

Los valores permiten que una organización encuentre su significado trascendental al darle un universo de significados (mente y cosmovisión). De esta forma, la organización dialoga con la cultura del momento, asumiendo roles de responsabilidad y apoyo, y contribuye a la construcción del futuro. En otras palabras, aumenta la eficiencia de su organización en función de todos los objetivos.

Objetivos: Los objetivos organizacionales son los fines hacia los que se dirige toda acción organizacional, y constituye, un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias, y reglas eficaces. Estos sirven como punto de referencia para los esfuerzos de la organización y son necesarios para coordinar estos.

En este sentido, Chiavenato (2017), plantea que toda organización posee una finalidad, el concepto del porqué de su existencia y lo que va a realizar, debido a esto, deben definirse las metas, objetivos comunes o también llamados generales de la organización, y no comunes o específicos al cargo del individuo. Este autor refiere que si una organización no conoce cuál es la finalidad y por ende la dirección a seguir, corre el riesgo de ir a la deriva y en ese caso serán las condiciones del momento las que determinen qué hacer.

De igual forma, define los objetivos del negocio como aquellas metas, fines, propósitos o guías, que debe alcanzar la organización y que deben ser definidos en el plan de negocios y plan operacional. Por su parte, Thompson et al. (2015) mencionan que un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr; es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado. Estos autores señalan que los objetivos organizacionales presentan las siguientes características:

1. Son enunciados de forma escrita sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado de tiempo.
2. La actividad de una empresa y los puntos finales de la planeación se encuentran orientados hacia los objetivos.
3. Los objetivos tienen jerarquías, y también una red de resultados y eventos deseados.
4. Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Ahora bien, Rodríguez (2010), señala que los objetivos pueden clasificarse en:

a. Objetivos comunes o generales: aquellos asignados a toda organización por igual, los cuales son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor que representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo valor aceptado para el resultado, es igual para todos los individuos que integran la organización.

b. Objetivos no comunes o específicos: los que están bajo el control total de un individuo. Se definen para la realización de un ejercicio específico y deben estar alineados con los objetivos comunes de la empresa. El cumplimiento de los objetivos no comunes debe garantizar el cumplimiento del plan operacional de la organización.

Los objetivos organizacionales, se pueden plantear como las metas trazadas por la organización a corto, mediano y largo plazo, y su eficaz cumplimiento radicará en la efectiva aplicación de las estrategias planteadas por los altos dirigentes o líderes de la organización. Serna (1999), afirma que los objetivos organizacionales: “Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Por ser globales, estos objetivos deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”.
(p, 197)

Por tal razón, es fundamental lograr el cumplimiento eficaz de los mismos, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, esto se puede llevar a cabo por medio de un análisis FODA respectiva y preferiblemente de manera grupal, sin perder el norte de la misión y visión de la organización.

En otro sentido Hax y Majluf (1996), señalan que “Los objetivos de la empresa son indicadores cuantitativos del desempeño general de la firma (...) que son centrales para el bienestar a corto plazo de la firma, así como para su supervivencia y desarrollo a largo plazo”. (p.200) De allí la importancia del cumplimiento de los objetivos dentro de la organización y de las distintas áreas que la conforman, para así cristalizar la visión de la misma y alcanzar el éxito y el cumplimiento de las metas propuestas.

Es relevante destacar que los objetivos deben estar muy bien definidos para que se cumplan con la mayor facilidad, y para esto es necesario tener bien claro cuál es la misión y la visión de la organización, ya que los objetivos siempre deben estar definidos en función de estos elementos.

Procesos: Según Blázquez (2016), los procesos organizacionales se refieren a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones y otros procesos influyen en los resultados finales de la gestión. Según lo mencionado por el autor citado, los procesos organizacionales vendrían a ser una experiencia subjetiva, un sentir por parte de los trabajadores o miembros integrantes en general de la organización respecto como se viene desarrollando la actividad empresarial en dicha organización.

De lo antes citado se infiere, que vendría a ser un juicio de valor ejecutado por los miembros integrantes de la organización respecto al funcionamiento que tiene este, en especial diversos

factores como la comunicación el liderazgo y otras actividades internas las cuales van a influir de forma directa en los resultados que se tengan a la hora de cumplir los objetivos de organización con la empresa.

Mondy (2010) señala que los procesos, complejos o sencillos, son parte fundamental de la organización y llevan a definir la secuencia y el orden correcto de las funciones y responsabilidades, asimismo, indica que los procesos organizacionales que se desarrollan dentro de una empresa pueden ser complejos o sencillos, y sin importar si estos procesos pueden ser catalogados dentro del primer o segunda categoría.

Igualmente, refiere el autor antes citado que estos procesos son fundamentales para la empresa u organización, esto en razón que dichos procesos van a determinar el orden las funciones y las secuencias de las actividades económicas y funcionales que se desarrollan dentro de la empresa a su vez que determinará las responsabilidades de cada individuo y de cada sector de la organización. Aunado a lo anterior, se debe de mencionar que los procesos organizacionales ejecutados correctamente están orientados a generar los resultados deseados por una empresa u organización, ya que en estos procesos se da la integración de todos los actores que conforman dicha organización, y a partir de esta integración y trabajo en conjunto se logran los objetivos planteados por la empresa u organización.

Estrategias: Establecer estrategias para mejorar el servicio y luego valorar los resultados en cada área, se considera una manera de estrategia organizacional. En este sentido, cuando una empresa establece estrategias busca proyectarse con éxito, pues se está manejando estratégicamente cada área de la organización para seguir un mismo rumbo y logro de objetivos y metas específicas.

En este orden de ideas, Riquelme (2020), menciona que: la estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los

objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

Lo anteriormente expuesto, refleja que las estrategias organizacionales permiten que las empresas tomen parte activa en miras a un próximo futuro; es decir, cada organización puede emprender en el desarrollo de estas actividades e influir en ellas y puede tomar control de su destino; donde organizaciones lucrativas y no lucrativas, empresarios, presidentes de compañías y ejecutivos reconocen haber obtenido beneficios al administrar sus estrategias organizacionales.

De igual manera, Fernández (2018), considera que “la estrategia organizacional, inicia con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y trasciende hacia niveles tácticos en específico, proyectos y programas creados para el logro de los objetivos trazados” (p.1). Con el escenario anterior, abordar el tema de la estrategia en el campo organizacional se transforma en un asunto prolongado, en la medida en que se asocia con la vida de la organización. De allí, que, en esta dirección, la estrategia organizacional, analiza las bases y cultura de la organización, enfoca y direcciona esfuerzos y recursos hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Procesos Administrativos

Los procesos administrativos en forma general son un grupo de funciones administrativas en el ínterin de una organización ya sea privada o pública, cuyo propósito es conseguir el rendimiento máximo de los recursos financieros, materiales y de recursos humanos, entre otros, que existen en la organización de forma correcta, eficaz y rápida. Según muchos autores el proceso administrativo está conformado por varias etapas tales como la planificación, organización, dirección, control, liderazgo, entre otros.

Cuando se utiliza la palabra proceso, de inmediato se asocia a los siguientes términos, etapas o niveles que debe de pasar cualquier elemento o cosa, para su posterior transformación y de igual forma lo plantea Luna, (2015), “El conjunto de pasos o etapas necesarios para realizar alguna actividad”.

El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). “La palabra proceso evoca la idea de secuencia, con un inicio y un fin. Sin embargo, el proceso administrativo no termina, es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que lo aplican de manera permanente y simultánea”. (Hernández, 2012)

Remontando a las ideas del pionero en el tema de procesos administrativos, según Fayol, (1987), “Básicamente es un proceso compuesto por funciones básicas que están a continuación: planificación, organización, dirección, coordinación, control”. Haciendo alusión en la mención de cada uno de los elementos que conforman dicho proceso, se puede denotar que efectivamente, la administración para que sea un proceso, debe de estar compuesto por estas etapas resaltadas por Fayol. El proceso administrativo sirve como ejemplo de forma simple y rigurosa y por esa vía que la organización puede aprovechar al máximo sus recursos para de forma dinámica implementarlos. Ya con un planteamiento claro sobre la administración y la simple definición de lo que son procesos, conjugar estos dos términos de manera simple se llevaría a definir el termino procesos administrativos como los distintos niveles que conforman el proceso de administrar o gestionar una empresa.

Propósitos de la Implementación de los Procesos Administrativos

De acuerdo con Reyes y Rodríguez (1991), el propósito de la implementación de los procesos administrativos se basa en lo siguiente:

El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena ejecución de los procesos que posea.

Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.

Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, por ende, para lograrlo se debe modificar cada uno de los procesos de la forma más eficaz posible, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.

Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración de los procesos.

Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en la implementación de cada mecanismo.

Al implementar procesos administrativos se hacen más sencillo ejecutar las metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Etapas de los Procesos Administrativos

Planeación: Planear significa que los ejecutivos estudian adelantadamente las metas y acciones a tomar, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún procedimiento, plan o método. Los planes establecen los objetivos de la institución y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. También, los planes son la guía para que la institución obtenga y aplique los medios para alcanzar los objetivos; y que los miembros de la institución desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Los procesos administrativos implican la planeación, función de organización, función de dirección y de control. La dimensión planear, es la función de la administración que implica definir los objetivos, establecen estrategias y desarrollan planes para coordinar (Robbins y Coulter, 2018, p. 9). En esta etapa se planifican las actividades a desarrollar en los escenarios futuros con el fin de que se logren los objetivos estratégicos. Para este propósito, las emergencias de las actividades o estrategias de la Compañía deben encontrarse y evaluarse; Además de trazar acciones que garantiza el cumplimiento del propósito de la empresa. El plan de trabajo debe ser correcto y basarse en la unidad y la continuidad; Además, de ser adaptable a cualquier situación. (Arciniegas, 2018)

La planeación radica en decir hoy, lo que se espera del mañana, lo cual enmarcado en el ámbito empresarial se aboca a la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa. Para Hernández y Palafox (2012), la planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado. Esto deja por entendido que la planeación es la comparación de la información pasada y lo que se quiere lograr para implementar la adecuada táctica de las mejoras de los procesos.

Herramientas de la Planeación

Las herramientas de la planeación gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa.

A continuación, se definen los elementos y tipos de planes como herramientas de acuerdo con Hernández y Palafox (2012):

Estrategia: el plan central es el estratégico. Hay autores que consideran que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado. La estrategia es la parte que visualiza el plan de enfoque para mejorar un proceso.

Políticas: las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se define como: “guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección.” este explica que de acuerdo a la política de una empresa se debe regir los planes y estrategias.

Normas: su definición son las reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto. es la forma de administrar. Deben aplicarse de manera equitativa y deben responder a criterios objetivos, no a caprichos de la dirigencia.

Procedimientos: se definen como los planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y su función.

Programas: los programas como herramienta de planeación, se dividen en dos grandes ramas: para fines de informática y para fines de operación administrativa de una empresa, ambas muy importantes para la gestión de los negocios actualmente.

Presupuestos: los presupuestos se definen como conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y de resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), regularmente de un año.

Proyectos: disposición para la ejecución de un aspecto importante que implica anotar y extender todas las circunstancias principales que deben ocurrir para su logro.

FODA: es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de la administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades o amenazas. El elemento principal para ser llevado a cabo la planificación de forma efectiva tiene que ver con el proceso de tomar decisiones y acción, de forma preventiva y a la vez visualizada, viendo el futuro y tomando acción mediante un plan a corto, mediano o largo plazo. Son elementos necesarios en la planificación.

Organización.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades de la empresa y cada individuo que la compone. La organización es fase del proceso administrativo en el cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos de la estrategia. (Hernández, 2012)

A partir de la idea primaria del término organización, se plantean pensamientos como el de Reyes, (2012), "La organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La dimensión organizar, consiste en disponer o determinar cuál es necesario realizar, de qué manera llevarlo a cabo y medios disponibles para hacerlo (Robbins y Coulter, 2018). Cuando ya está establecido la planeación el siguiente paso será organizar el recurso humano de manera eficiente; además, se tendrá que informar y capacitar con el objetivo de que logre alinear las actividades a llevar a cabo en la compañía. Los directivos deben contratar y capacitar nuevo trabajador y los permanentes, además de cómo mantener el trabajador suficiente y con las competencias requeridas. Finalmente, se tienen que brindar los materiales suficientes para un adecuado desarrollo del trabajo asignadas y actividades dadas; tendientes a brindar el cumplimiento de las finalidades estratégicos planteados por la organización. (Arciniegas, 2018)

Se puede decir que la organización es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir. La organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Integrando el sistema organizacional para ejercer funciones y actividades de forma coordinada.

Herramientas de Organización

Señala Villamil Gutiérrez (2010), que las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan en esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

Organigramas: Los organigramas son las representaciones graficas de las estructuras lineo funcionales. Se denominan así debido a que se expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.

Diagramas de Flujo: Los diagramas de flujo son representaciones graficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, en razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos.

Manuales de Organización: Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización.

Análisis y Descripción de Puestos: El análisis de puestos es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer a detalle sus componentes.

Las herramientas de organización son esenciales para cumplir los procesos administrativos y el logro de metas y actividades. Una institución puede entonces estructurarse de diferentes formas, esto depende de los objetivos planteados, su argumento y el medio necesarios para su funcionamiento. Por lo tanto, se entiende que la distribución de una empresa es la que permite retribución específica de compromiso de diferentes procesos a determinadas personas, vinculado de ellas o departamentos en áreas específicas.

Dirección: La dirección, refiere Arce (2016), busca planificar, organizar y dirigir con eficiencia las metas planteadas por la empresa. Dirección es definido como la habilidad de términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias

Por su parte, Koontz (citado por Hernández y Palafox, 2012), refiere que la dirección es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye liderazgo y organización.

Según Hernández y Palafox (2012), dirigir es el arte de manejar a las personas y hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Esta definición incluye inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Asimismo, Hernández y Palafox (2012), dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación. Dado lo obtenido se puede definir la dirección como la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

Control: El control es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos en la organización. Mientras que, de acuerdo con Münch y García, (2009), el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Para Münch y García, (2009), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Igualmente, Münch y García (2009), el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. El control busca verificar las debilidades del plan empresarial y mediante revisiones rediseñar de ser necesarias las metas con el fin de poder ser alcanzadas.

Para, Equipo Editorial-Etecé (2022), el control tiene el papel de garantizar que la empresa esté encaminada hacia el rumbo del éxito. Si bien cada función puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo. El control es una tarea administrativa que debe ser ejercida con profesionalidad y de forma transparente.

El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar sus puntos altos y los puntos bajos. Luego de obtener los resultados correspondientes, se podrán analizar las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos

bajos. Actividades de control: Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos; evaluar y analizar los resultados obtenidos e iniciar las acciones de corrección correspondientes.

Proceso de Mejora Continua

Algunas definiciones de la mejora continua son: Cuatrecasas y González (2010) definen a la mejora continua como: “Un concepto esencial y la idea que persigue es la mejora progresiva y constante que sirva de complemento a otros avances importantes fruto de la inversión en innovación tecnológica. (p. 59).

Asimismo, Carro y González (2016), definen a la administración de calidad total como: La calidad tiene como una de su característica a TQM (Total quality management) es la prevención, de la manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Se enfoca tanto en las necesidades de los clientes y en cómo la mejora continua en los procesos que debe realizarse continuamente. (p. 1).

Por su parte, Mendoza (2022) define la mejora continua como el diseño e implemento de algunas herramientas o estrategias para mejorar los procesos de producción de una organización, además se enfoca en las necesidades y satisfacción de los clientes para desarrollar un producto o servicio de calidad con la finalidad de cumplir con los objetivos esperados.(p. 41) Dicho proceso busca aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Importancia de la Mejora Continua

El estudio de la mejora continua es importante debido a que toma en cuenta la gestión de las actividades y recursos que intervienen en el proceso de producción para obtener buenos resultados. Maldonado (2018) define: “La importancia de la mejora continua está en la técnica gerencial que radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización”. (p. 176)

Sin embargo, es parte fundamental de la mejora continua, que todo el personal se adapte a los diferentes cambios que se establezcan, que a su vez ayuden a tener un mejor proceso de calidad para lograr una mayor productividad y eficiencia, de manera que esto influya a cumplir con los objetivos planteados en la organización a corto, mediano y largo plazo.

Cambios Graduales: El Proceso

Maldonado (2018) propone que las personas le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada. Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué parte del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario. (p. 179)

Revisión del Proceso

Maldonado (2018) establece que la única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Las personas que se asignan al equipo de revisión deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. (p. 180)

Esto se conoce como puntos de revisión del proceso que se deben analizar: - Los trabajadores malinterpretan los procedimientos.

No conocen los procedimientos.

Descubren una manera mejor de hacer las cosas.

Es difícil poner en práctica el método documentado Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.

No cuentan con las herramientas indispensables.

No disponen del tiempo suficiente.

Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.

No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

Efectividad del Proceso

Maldonado (2018) define: “La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso” (p. 182).

Eficiencia del Proceso

Maldonado (2018) define: “Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de input”. (p. 183)

Tiempo del Ciclo del Proceso.

Maldonado (2018) define: El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso y también en el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas. (p. 184)

Según Montesino (2022), se deben considerar tres vertientes principales para el estudio de la mejora continua que son: Calidad, Productividad y Competitividad, elementos claves para que cualquier organización planeando adecuadamente sus actividades e identificando los indicadores adecuados, puedan mantenerse, crecer y desarrollarse en este mundo globalizado. La calidad se fundamenta en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de todos los actores involucrados, llámese internos o externos. Pero para ello se deben identificar las áreas de oportunidad o los indicadores claves, de tal manera de que se tomen decisiones adecuadas y oportunas, por parte de los directivos.

Calidad

La calidad de un objeto o de un sistema se define por su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o explícitas según ciertos estándares, cumpliendo con requisitos específicos de cualidad. Es importante tener en cuenta que la calidad es un concepto subjetivo y amplio que varía según las percepciones individuales, influenciado por factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas de cada persona. La palabra calidad tiene su origen en el latín *qualitas* o *qualitatis*, y su significado se relaciona estrechamente con la capacidad de un objeto para cumplir con ciertos estándares de calidad.

Productividad

Cuando se habla de productividad, se hace referencia a la medida económica que se determina al comparar la cantidad de bienes o servicios producidos con la expectativa o cuota mínima de producción necesaria. En otras palabras, es la relación entre lo que se produce y lo que se necesita producir, teniendo en cuenta los factores e insumos necesarios para iniciar el proceso. Esta medida es fundamental para evaluar la eficiencia y el rendimiento de una empresa o de un

sistema productivo en general. La productividad es un indicador clave que permite analizar y mejorar los procesos de producción, optimizando los recursos disponibles y maximizando los resultados obtenidos.

Para el caso de la Productividad se debe considerar lo siguiente:

1. Es la mejora del proceso productivo.
2. Productos o Servicios Producidos / Recursos Utilizados.
3. Capacidad de hacer más con los recursos que se tiene.
4. Identificar/proponer KPIs (Keys perfor mance Indicators): Métricas que mide los rendimientos positivos o negativos de la empresa. Estos deben ser claros y específicos.

Competitividad

La competitividad se sustenta en gran medida en una ventaja competitiva, que se trata de una habilidad, recursos, tecnología o atributos específicos que otorgan superioridad a la empresa u organismo que los posee. Es importante destacar que este concepto es relativo, ya que implica comparar el desempeño de una persona u organización con respecto a otros en un contexto determinado.

Para el caso de la competitividad se debe considerar lo siguiente:

1. Etapas:
 - Crecimiento/desarrollo.
 - Globalización.
 - Sustentabilidad.
 - Competitividad.
2. Capacidad de una organización por vender más bienes y servicios que su competencia de mayor calidad y menor precio.

3. Saber que mejorar: innovación, Recursos Humanos, Capacitación.
4. Análisis interno y externo de la empresa
5. Niveles: Regional, Sectorial, nivel firma.

Implementación de un Proceso de Mejora Continua

Carro y González (2016) establecen que “Los conceptos de la mejora continua indican el control de los procesos dejándolo estable en el tiempo reduciendo sus variaciones, luego será mejorado reduciendo estas variaciones con el fin de obtener productos de calidad que satisfagan al cliente” (p. 22).

Cruz (1993) indica los siguientes pasos correctos para la implementación de un proceso de mejora continua:

- Identificar al proceso
- Recolectar y analizar los datos
- Verificación del proceso
- Benchmarking u oportunidades de mejora
- Mejorar y reconocer objetivo
- Nombrar un dueño del proceso
- Describir el proceso
- Solucionar lo sencillo
- Estandarizar el proceso
- Definir indicadores e instrumentos de medición.

Teoría de la Mejora Continua de Deming.

El ciclo de PDCA o PHVA, adquiere ese nombre por las siglas que le caracterizan a este ciclo que son planificar, hacer, verificar y actuar; de modo que Deming crea esta metodología que consta de cuatro etapas con la finalidad de llevar a cabo la mejora continua de calidad, donde se logra detectar así la disminución de fallas o inconvenientes, también se logra visualizar el aumento de la eficiencia y eficacia, a la misma vez prevenir riesgos y solucionar problemas. Lo que distingue mucho esta metodología son sus etapas cíclicas con las que consta, es decir que, una vez completado las etapas, se repite de nuevo consecutivamente con el objetivo de mejorar cada vez más, ya que se revalúan los procesos con la finalidad de aplicar nuevas mejoras, esta metodología se encuentra enfocada en empresas u organizaciones ya que puede ser utilizada o aplicada en ellas. Cuatrecasas y González (2010) definen el Ciclo de Deming: Actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y logra de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forma un ciclo que se repite de forma continua. También se le conoce como ciclo PDCA, siglas en inglés de plan, do, check, act. (p. 65).

Planificar (Plan).

Cuatrecasas y González (2010) definen: Esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. (p. 65).

Se detecta los problemas o procesos que están susceptible con la finalidad de crear objetivos que puedan mejorar ese aspecto ya sea mediante herramientas o estrategias.

Hacer (Do).

Cuatrecasas y González (2010) definen: Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y trabajadores para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. (p. 66) Se realizan pruebas piloto antes de realizar o ejecutar un cambio con la finalidad de verificar que el funcionamiento sea el correcto para implementar la mejora.

Controlar o verificar (Check)

Cuatrecasas y González (2010) definen: “Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos” (p. 66).

Al implementar la mejora, este se deja un determinado periodo para verificar cómo va el funcionamiento si cumple o no con el resultado esperado, si en caso no fuera así este se modificaría ajustándolo a los objetivos planteados.

D. Actuar (Act)

Cuatrecasas y González (2010) definen: Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades. (p. 66) Al culminar el periodo de prueba, se estudian los resultados obtenidos con la finalidad de compararlos con los resultados anteriores, para verificar si hubo un cambio y si se obtuvo un resultado favorable será definitiva la aplicación de la mejora o si no se realizara algunos ajustes.

La Filosofía Kaizen

Ishikawa (1985) se enfoca en el control de la garantía de la calidad y se basa en el control de calidad, donde la calidad total es una de las filosofías más importantes de la administración, de los cuales debe ser uno de los objetivos más principales e importantes de cada empresa, de manera que el control de la calidad es responsable de todo el personal, tanto como de todas las áreas y procesos de la empresa, que a su vez esta filosofía se enfoca en que las empresas estructuren adecuadamente un plan de capacitación de calidad siendo destinados para todo el personal de la organización desde el gerente hasta los operarios donde estos se encaminen a cumplir los objetivos estratégicos. Hernández y Vizán (2013) define a las 5S como los procesos que se explican a continuación:

A. Seire. Clasificar y ordenar todos los elementos útiles e innecesarios para cada actividad que se realiza. Este primer punto consta en ordenar cada cosa en su lugar y en un lugar determinado ubicar cada cosa. Es decir, mientras que todo esté organizado, las cosas serán más fácil para trabajar y poder a la misma vez ser productivos.

B. Seiton. Consiste en organizar los elementos clasificados como necesarios, de manera que se encuentren con facilidad, definir su lugar de ubicación identificándolo para facilitar su búsqueda y el retorno a su posición inicial. Este punto ayudara a facilitar a reducir el movimiento de las cosas, servicios y personas. Este punto se enfoca en reducir los pasos porque mientras haya menos pasos a realizar alguna cosa sería mejor.

C. Seiso. Limpiar, inspeccionar el entorno para identificar los defectos y eliminarlos, es decir anticiparse para prevenir defectos. En este punto cuando todo está limpio se simplifican todos los procedimientos. Es decir, en el área de trabajo debe ser impecable, sin darle importancia si es una oficina o una fábrica de montaje en la que se desarrolla la aplicación.

D. Soiketsu. Consolidar las metas una vez asumidas las tres primeras “S”, porque sistematizar lo conseguido asegura unos efectos perdurables. En este cuarto punto se trata de conservar todo en orden, estableciendo diferentes patrones tanto para las personas como para los procedimientos a realizar dentro de la organización en los plazos previstos.

E. Shitsuke. Convertir en hábito la utilización de los métodos estandarizados y aceptar la aplicación normalizada. En este último punto se enfoca en respetar las reglas y a las personas, buscando así lo mejor en todos. Eso significa tratar bien y capacitar siempre a los trabajadores.

La filosofía Keizen, se compone de dos sinogramas de escritura japonesa que significan “bueno” y “cambio”, y actualmente, Kaizen se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo.

Sistema de Variables

Variable: Plan de Gestión Organizacional

Definición conceptual: El plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. García (2018), mientras que, desde el punto de vista científico, se considera que la gestión organizacional es el desarrollo en donde tiene la función de generar empresas flexibles y adaptivas con el objetivo que experimenta las organizaciones por medio de los procesos que mejoran su gestión interna (Nirian, 2020, citado por Barcia y Álvarez, 2023).

Definición operacional: Para LATINBIEN, CA, un Plan de Gestión Organizacional se considera el desarrollo de la intención de un proyecto donde tendrá la función de generar una empresa flexible y adaptiva con el objetivo que experimentan las organizaciones por medio de los procesos que mejoran su gestión interna, y analizando la estructura organizacional, la filosofía de

gestión organizacional y los procesos administrativos, para finalmente construir el Plan de Gestión Organizacional adecuado para la empresa familiar que le permita crecer como líder en su mercado local y nacional.

Variable: Mejora Continua

Definición conceptual: Según Maldonado (2018) citado por Mendoza (2022) define la mejora continua como el diseño e implemento de algunas herramientas o estrategias para mejorar los procesos de producción de una organización, además se enfoca en las necesidades y satisfacción de los clientes para desarrollar un producto o servicio de calidad con la finalidad de cumplir con los objetivos esperados. (p. 41)

Definición operacional: Para LATINBIEN, CA la mejora continua representara una guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas, estando constituida básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forma un ciclo que se repite de forma continua.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación, se presenta el Cuadro 1, con la Operacionalización de las variables, mostrando su dimensiones, indicadores e ítems.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicador
PLAN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Situación actual de la estructura organizacional	Recursos
		Planes
		Estructura jerárquica
	Filosofía de gestión organizacional	Misión
		Visión
		Valores
		Estrategias
	Procesos administrativos	Planificación
		Organización
		Dirección
		Control
MEJORA CONTINUA	Procesos	Calidad
		Productividad
		Competitividad

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez definido el problema a continuación se presenta, una breve descripción de la metodología que se utilizará para el desarrollo de la investigación. De acuerdo con los atributos propios de este estudio y considerando los requerimientos establecidos en los objetivos específicos, se establecerán diversos procedimientos metodológicos que se adecuarán a cada objetivo para recopilar, presentar y analizar datos, con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

Naturaleza de la Investigación

Los trabajos de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales pueden realizarse bajo cualquiera de los diferentes paradigmas o enfoques de investigación propios de las disciplinas en las que se ubique la temática escogida, siempre y cuando el investigador en su proyecto logre justificar de manera satisfactoria la metodología seleccionada. Dichos trabajos de especialización pueden ser concebidos dentro de las diferentes modalidades de estudios según el tipo de investigación y según los paradigmas existentes, con la finalidad de justificar el objetivo a desarrollar.

Un paradigma, según Kunh (1975) citado por Martínez y Ríos (2006), es pues una estructura conceptual, de creencias metodológicas y teorías entrelazadas que abre el campo de

visión, de una comunidad científica específica, formando su concepción del mundo (cosmovisión), a la vez que la construye como tal.

Por lo que, la presente investigación se enmarcó en el paradigma positivista, bajo el método cuantitativo denominado también hipotético-deductivo o racionalista. En este sentido, Ricoy (2006), indica que “el paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. (p.14)

Tipo y Diseño de la Investigación

Existen dos tipos de investigación, la básica referida a la comprensión teórica de un determinado fenómeno y la aplicada que busca incidir o transformar un entorno, caso o situación. En atención a esta realidad, el presente estudio además de fundar su reflexión en aspectos teóricos alusivos a la gestión organizacional orientada a la mejora continua de los procesos buscó crear una opción de transformación de la realidad existente a fin de optimizar procesos referidos a la mejora continua.

Este trabajo, de acuerdo con el párrafo anterior y por su propósito, puede clasificarse como un estudio de nivel proyectivo, con la finalidad de proponer un Plan de Gestión Organizacional, que permita el mejoramiento continuo en la gestión de los procesos organizacionales en la empresa objeto de estudio. Asimismo, en los estudios analíticos se recolectan simultáneamente el resultado de interés y los potenciales factores de riesgo en una población definida. En relación con la investigación analítica, Hurtado (2008), expresa que:

Una investigación analítica tiene como resultado la emisión de un juicio con respecto al evento de estudio, con base en un criterio de análisis. La investigación analítica implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos de análisis. (p.84)

En relación con la recolección de la información, este estudio se desarrollará bajo los criterios de una investigación de campo, por cuanto los datos fueron recogidos directamente de la realidad en la empresa LATINBIEN, CA. Según la Universidad Fermín Toro (2016), la investigación de campo se refiere al estudio sistemático de los problemas en la realidad, con el objetivo de describirlos, interpretarlos y comprender su naturaleza y factores constituyentes. También busca explicar las causas y efectos de estos problemas, así como predecir su ocurrencia en un determinado ámbito. Para lograr esto, se utilizan métodos característicos de los diferentes paradigmas o enfoques de investigación existentes o en desarrollo.

Desde la perspectiva de Niño (2011), un diseño de investigación se define como: El diseño que equivale a la concepción de un plan que cubra todo el proceso de investigación, en sus diversas etapas y actividades comprendidas, desde que se delimita el tema y se formula el problema hasta cuando se determinan las técnicas, instrumentos y criterios de análisis. (p.53).

Además, este estudio se clasifica como descriptivo, no experimental transeccional, descriptiva, debido a que este tipo de investigación se efectúa normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado.

Según Niño (2011), la investigación descriptiva: su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente. (p.34)

Mientras que la investigación no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2015), la investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin manipular intencionalmente variables. Se centra en la observación de fenómenos tal como ocurren en su

entorno natural para luego analizarlos. En este tipo de investigación, no se imponen condiciones ni estímulos a los sujetos del estudio. Los participantes son observados en su ambiente natural y se refleja la percepción que tienen estos sobre determinado fenómeno.

Los autores citados refieren que la investigación transeccional, se utiliza cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores y se pueden dividir en dos tipos fundamentales: descriptivos: tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

A la par esta investigación se centró en un estudio de caso. Este tipo de estudios se considera una metodología de investigación que se utiliza para analizar en profundidad un evento, situación o individuo específico. Se centra en la comprensión de la complejidad y las particularidades del caso, más que en la generalización de resultados.

De igual maneras el estudio de caso se considera una investigación en profundidad ya que implica la recolección y análisis de una gran cantidad de datos de diversas fuentes, como entrevistas, observaciones, documentos y registros y se enfoca de forma contextual en un contexto organizacional como es el caso de la empresa LATINBIEN, CA.

Robert K. Yin es una de las principales autoridades en el método del estudio de caso. En su obra "Case Study Research: Design and Methods" (2018), Yin define el estudio de caso como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real,

especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Este enfoque permite una exploración profunda y detallada de los casos individuales (Yin, 2018).

Para efectos del tema de investigación, se propone un plan de gestión organizacional, como herramienta de mejora continua de procesos administrativos de la empresa objeto de estudio. En concordancia con lo expresado, las fases a desarrollar la propuesta de este trabajo fueron las siguientes:

La fase descriptiva, en el que se planteó el problema atendiendo a su racionalidad y coherencia lógica. A la par se dio un proceso de revisión teórica con lo cual se establecieron los aspectos epistemológicos de las variables seleccionadas. Desde esta perspectiva, se fijó una estrategia analítica que consistió en la recolección de un conjunto de datos referidos a las dos variables del estudio. Mediante el análisis de esta información fue posible que la investigadora tuviese un panorama general del objeto de estudio y conocerlo tal cual se presenta en la realidad empresarial.

La fase proyectiva tuvo que ver con los métodos o estrategias generales que sirvieron para ejecutar la intervención propuesta. En esta fase fue necesario abordar formas y procedimientos concretos que permitieron crear un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA.

Durante esta fase, se llevó a cabo un análisis detallado de las diferentes formas y procedimientos que serían implementados para desarrollar el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA. Se buscó específicamente lograr una mejora continua en los procesos de la empresa, con el objetivo de optimizar su funcionamiento y aumentar su eficiencia operativa.

Se realizaron reuniones y sesiones de trabajo con los diferentes equipos y departamentos de la organización para discutir y definir las estrategias y acciones necesarias para llevar a cabo

esta transformación en la gestión. Se establecieron roles y responsabilidades claras, así como indicadores de desempeño que permitieron dar seguimiento al progreso y evaluar el impacto de las medidas a implementar.

Además, se diseñaron herramientas y sistemas de control que facilitaron la supervisión y el monitoreo de los procesos en tiempo real, lo que permitió identificar oportunidades de mejora de manera oportuna y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión organizacional en LATINBIEN, CA. Todo este trabajo se realizó con el compromiso y la participación activa de todo el personal. Esta realidad colaborativa busca garantizar el éxito y la sostenibilidad de este plan de gestión orientado a la mejora continua.

Población y Muestra

Una vez determinado el tipo y diseño de esta investigación, se procedió a delimitar la población y la muestra que fueron estudiadas para lograr los objetivos planteados. La población, según Muñoz (2018), es aquella que está constituida por una totalidad de unidades, vale decir, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, entre otros) que pueden conformar el ámbito de una investigación.

En tal sentido, en el presente trabajo, la población objeto de estudio, la constituyen veintisiete (27) trabajadores de la empresa LATINBIEN, CA, como se aprecia en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de la Población

CARGO	CANTIDAD
Directivos organizacionales	2
Gerentes empresariales	4
Trabajadores de planta	21
Población	27

Fuente: LATINBIEN, CA. (2024)

En relación con la muestra, para Oseda (2011), “la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella”. Del mismo modo, Bernal (2016), refiere que “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

Para este trabajo de investigación el muestreo fue censal constituido por toda la población, en vista de que la población es pequeña. López (1998), citado por Taype y Rojas (2018), refieren que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. Para el caso de la presente investigación, por encontrarse la población constituida por veintiuno (27) sujetos, la muestra estuvo constituida por todos los elementos de la población.

En función de lo antes expuesto, por tratarse de una población pequeña no fue necesario estimar el tamaño de la muestra a fin de cumplir con el principio de representatividad que señala Sabino (2014), quien expresa que en poblaciones constituidas por menos de cien (100) elementos se considera necesario estudiar la población en su totalidad, es la denominada muestra censal.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son aquellas herramientas o recursos utilizados en un estudio con el propósito de diagnosticar la situación actual de un aspecto determinado, y de los cuales se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información necesaria. Arias (2012) define la técnica de recolecciones información “como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

Según Tamayo y Tamayo (2008), “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.124).

Para Tamayo y Tamayo (2008,), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida a la población del estudio.

Los datos en esta investigación serán recolectados utilizando como técnica la encuesta, y como instrumento de recolección de datos, se utilizará el cuestionario el cual fue aplicado a las unidades de información, haciendo uso de un cuestionario en escala de Likert, conformado por veinte (20) preguntas con respuestas cerradas, y de forma de estimación de su totalidad y contenido con una ponderación de uno (01) a cinco (05), dependiendo de la respuesta suministrada.

Las opciones de la escala Likert como alternativa de respuesta a utilizar en cada ítems, son cinco (05) opciones, con dirección positiva, las cuales se encuentran representadas de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo (TA) es positiva o favorable, a tal efecto, la opción siempre recibe un puntaje de cinco (05), disminuyendo la puntuación en cada opción hasta llegar a la puntuación

más baja de uno (01) punto, para la menor, que corresponde a Totalmente en desacuerdo (TD), tal como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Ponderación de las Opciones de Respuestas

Ítems positivos	Respuestas
5	Totalmente en acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

FUENTE: Valladares, 2024

Es de hacer notar que, para efectos del presente estudio, en el capítulo del planteamiento del problema se menciona que se usaron dos técnicas de recolección de datos la primera el grupo focal y la segunda la entrevista. La aplicación de estas técnicas permitió sostener y presentar los aspectos esenciales de la problemática objeto de estudio.

Un grupo focal también conocido como focus group, es una técnica de investigación cualitativa utilizada para comprender las opiniones, actitudes y comportamientos de un grupo de personas sobre un tema específico. En el presente estudio se llevó a cabo mediante una discusión grupal moderada por un facilitador, quien dirigió la conversación y estimuló la participación de los asistentes.

A la par, se implementó una entrevista para dilucidar algunos aspectos importantes de la problemática. Esta técnica de recolección de datos se llevó a cabo mediante una conversación cara

a cara entre un entrevistador y un entrevistado, con el objetivo de obtener información sobre la gestión llevada a cabo en la empresa LATINBIEN.

Validez

En lo que respecta a la validez de los instrumentos desde la perspectiva cuantitativa, Ruiz (2002), establece que “consiste en la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir” (p.57). Al respecto Hurtado (2006), afirma que:

La validez del contenido se refiere básicamente al proceso de construcción del instrumento y a la medición de la mayor cantidad de áreas posibles en las cuales se produce el evento; si este proceso se cumple, es muy probable que el instrumento tenga validez de contenido. (p.435)

Para la validación del instrumento, se acudió al juicio de tres (3) profesionales expertos en el área gerencias, los cuales considerarán su pertinencia en cuanto a las relaciones con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems. A los resultados obtenidos, se les aplicará el análisis estadístico con una tabla de distribución y porcentajes para luego generar gráficos a partir de dicha tabla.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento se realizó para determinar hasta qué punto es comprensible para la población y cuál es la consistencia interna de los ítems. Es de señalar que según Hernández y otros (2010), “la confiabilidad se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad para la cual fueron diseñados”.

Esto, denota el grado de congruencia con que se realiza una medición; por ello, la confiabilidad puede medirse matemáticamente correlacionando los puntajes obtenidos en diferentes

aplicaciones de dicho instrumento, o con los de una (01) prueba equivalente, o también se divide la prueba en dos (02) mitades y se correlacionan los puntajes de ambas partes. Para dicho análisis se hará uso del cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, cuya fórmula es:

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

Donde:

K = número de ítems del instrumento

Si 2 = varianza de cada ítem

St 2 = varianza del instrumento

Al hacer el cálculo, se presentará el grado de confiabilidad, y los resultados se compararán como se aprecian en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Valores para el Coeficiente de Confiabilidad

Nivel de Confiabilidad	Valores
Muy Bajo	0,00 – 0,20
Bajo	0,21 – 0,40
Regular	0,41 – 0,60
Aceptable	0,61 – 0,80
Elevado	0,81 – 1,00

Fuente: Metodología de la Investigación Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Procesamiento de Datos

Una vez aplicado el instrumento y recolectados los datos, el siguiente paso fue realizar el procesamiento de estos para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Las medidas estadísticas pretenden resumir en un solo valor a un conjunto de valores. El análisis según el tipo de investigación descrito fue cuantitativo. Para el cálculo y manejo de base de datos se empleó un software que permitió la organización y distribución de información facilitando el análisis del comportamiento de variables (estadística descriptiva) y además también poder contrastar las hipótesis y verificar que es verdadero o falso (en proceso).

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a realizar los siguientes pasos: revisar cada instrumento para verificar que todos fueron respondidos sin ninguna omisión. Elaborar una matriz de doble entrada para la transcripción de las respuestas dadas en cada ítem apoyado en el programa Excel, donde se determinaron las frecuencias simples y porcentuales en cada alternativa de respuesta ofrecida.

Seguidamente se procedió a la elaboración de cuadros descriptivos, donde se especificaron las frecuencias de los indicadores y; se representaron a través de gráficos; una vez obtenidos los resultados que conciernen a la investigación, se procede a realizar la interpretación y análisis de la información recabada estableciendo su relación con los objetivos y las variables, destacando los aspectos más relevantes encontrados y, por último, fundamentando el análisis con las bases teóricas reflejadas en la investigación.

Análisis de los Datos

El análisis de los datos se enmarcó en la técnica de análisis de contenido, según Muñoz (2008), analizar los datos de una investigación busca “conceptualizar las relaciones, conclusiones, consecuencias y resultados que surjan de la información obtenida”. (p.103). El análisis del

cuestionario fue presentado por medio de una estadística descriptiva que permitió examinar los resultados de los datos obtenidos. Posteriormente, se graficaron los porcentajes a través de gráficos, a fin de permitir una visualización y comprensión más clara; seguido de una interpretación crítica para cada una de las dimensiones.

El análisis de los resultados consistió básicamente en dar respuesta a los objetivos planteados a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes de la aplicación del instrumento. Desde esta perspectiva, el análisis de los resultados, es el proceso a través del cual se ordenaron, clasificaron y presentaron los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, mostrando las frecuencias absolutas y relativas, asimismo en graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas estadísticas con el propósito de hacerlos comprensibles, y se procederá a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de la información obtenida, por cuanto la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados constituyen una etapa fundamental para el desarrollo de una investigación para determinar si se cumplen o no los objetivos establecidos en el inicio del trabajo a realizar. En este capítulo se presentan los hallazgos luego de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, de igual manera se plasman los respectivos análisis. En relación con el paradigma positivista la información recolectada se organizó de acuerdo con la operacionalización de las variables gestión organizacional y mejora continua. Los resultados de este estudio se clasifican para dar respuesta a las dimensiones e indicadores que conforman las variables citadas.

Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos de los veintisiete (27) sujetos encuestados, se analizan en de forma cuantitativa mediante la descripción de frecuencias absolutas (FA) y frecuencias relativas (%), calculadas para cada uno de los ítems, estos resultados se presentan tablas y gráficos en barra. Las opciones de la escala Likert como alternativa de respuesta a utilizar en cada ítem. fueron cinco (05) opciones con dirección positiva las cuales se encuentran representadas de la siguiente manera:

Totalmente de Acuerdo (TA) es positiva o favorable a tal efecto la opción siempre recibe un puntaje de cinco (05) disminuyendo la puntuación en cada opción hasta llegar a la puntuación más baja de uno (01) punto para la menor que corresponde a Totalmente en desacuerdo (TD) con el fin

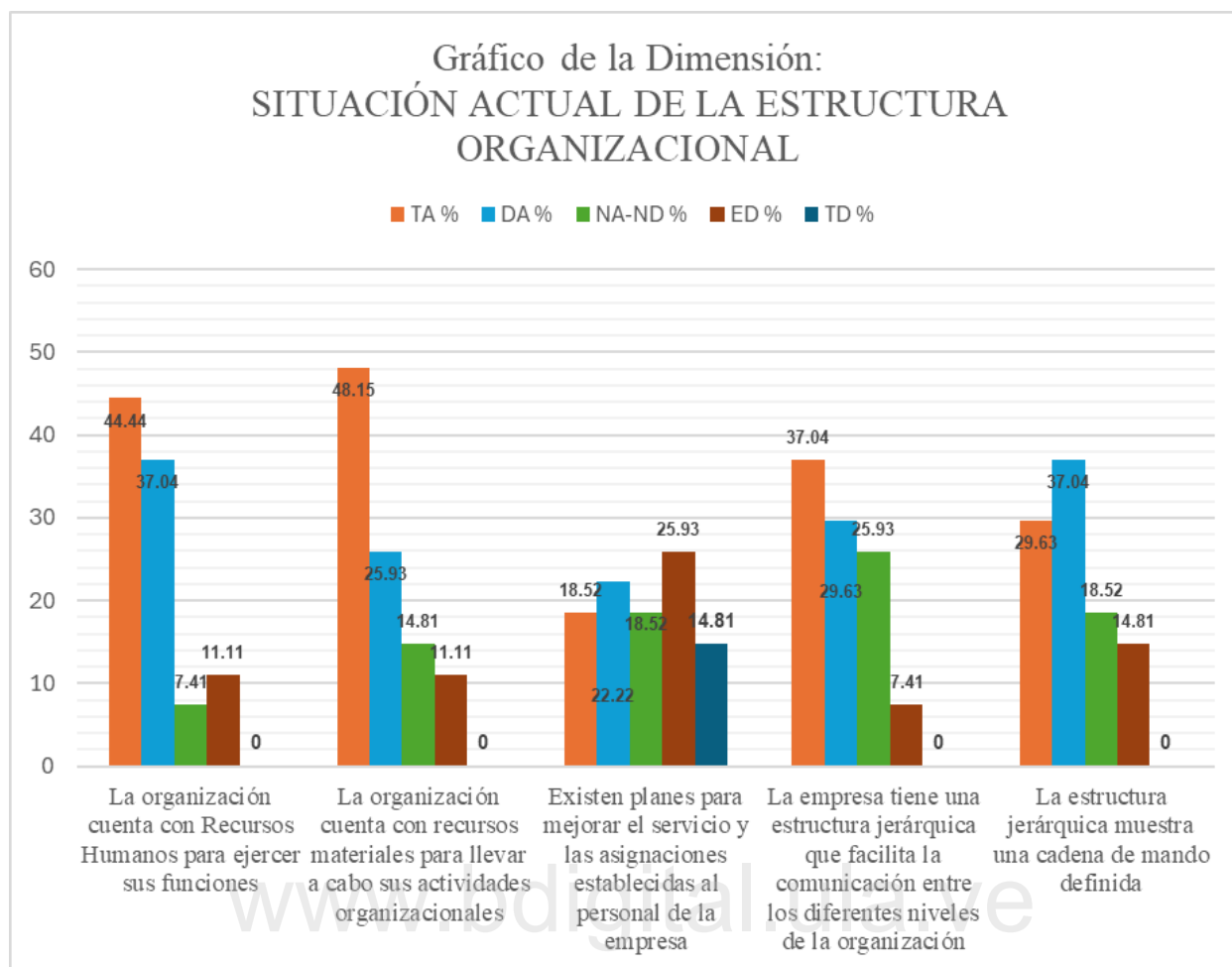
de establecer criterios para elaborar la representación gráfica. A continuación, se presentan los resultados.

VARIABLE: Gestión Organizacional

Con relación a la variable gestión organizacional se analizaron las dimensiones: Situación actual de la estructura organizacional, filosofía de gestión organizacional y procesos administrativos con sus respectivos indicadores. Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se muestran a continuación:

Tabla 1. Dimensión: Situación Actual de la Estructura Organizacional

Alternativas Ítems	TA		DA		NA-ND		ED		TD	
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
La organización cuenta con Recursos Humanos para ejercer sus funciones	12	44.44	10	37.04	2	7.41	3	11.11	0	0.00
La organización cuenta con recursos materiales para llevar a cabo sus actividades organizacionales	13	48.15	7	25.93	4	14.81	3	11.11	0	0.00
Existen planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa	5	18.52	6	22.22	5	18.52	7	25.93	4	14.81
La empresa tiene una estructura jerárquica que facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización	10	37.04	8	29.63	7	25.93	2	7.41	0	0.00
La estructura jerárquica muestra una cadena de mando definida	8	29.63	10	37.04	5	18.52	4	14.81	0	0.00



En la Tabla 1, se observan los resultados obtenidos en relación con la dimensión situación actual de la estructura organizacional, en cuanto al indicador recursos, en los ítems 1, se encontró que los sujetos encuestados respondieron en un 44,44% que están totalmente de acuerdo que la organización cuenta con recursos humanos para ejercer sus funciones, mientras que un 37,04% refieren estar de acuerdo con esta información, un 11.11% en desacuerdo y un 7,41% ni de acuerdo ni desacuerdo.

En el ítem 2, se encontró que los sujetos encuestados respondieron en un 48,15% que están totalmente de acuerdo que la organización cuenta con recursos materiales para ejercer sus funciones, mientras que un 25,93%% refieren estar de acuerdo con esta información, y un 14,81%% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 11.11% en desacuerdo.

En cuanto al indicador, en el ítem 3, referido a los Planes, el 25.93% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en relación a la existencia de planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa, mientras que un 22.22% refieren estar ni de acuerdo con este planteamiento, un 14,81% están totalmente en desacuerdo, al igual que un 14.81% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el planteamiento, y un 14.81% en total desacuerdo en la existencia de estos planes citados.

En cuanto al indicador estructura jerárquica, en ítem 4, se observa que un 37.04% manifestaron estar totalmente de acuerdo en relación con que, si existe una estructura jerárquica en LATINBIEN, CA, así mismo manifestaron que en ocasiones la misma no facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, el 29.63% respondió a este postulado estar de acuerdo, el 25.93% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 7.41% estuvo en desacuerdo.

En el ítem 5, el 37.04%, manifestó estar de acuerdo que la estructura jerárquica muestra una cadena de mando definida, mientras que un 29,63% indicó estar totalmente de acuerdo con esta aseveración, un 18,52% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 14.81% manifestó estar en desacuerdo.

Al finalizar el análisis de la dimensión: situación actual de la estructura organizacional y en atención a las bases teóricas propuestas en esta investigación, se presenta la idea de Hill (2023) cuando establece que:

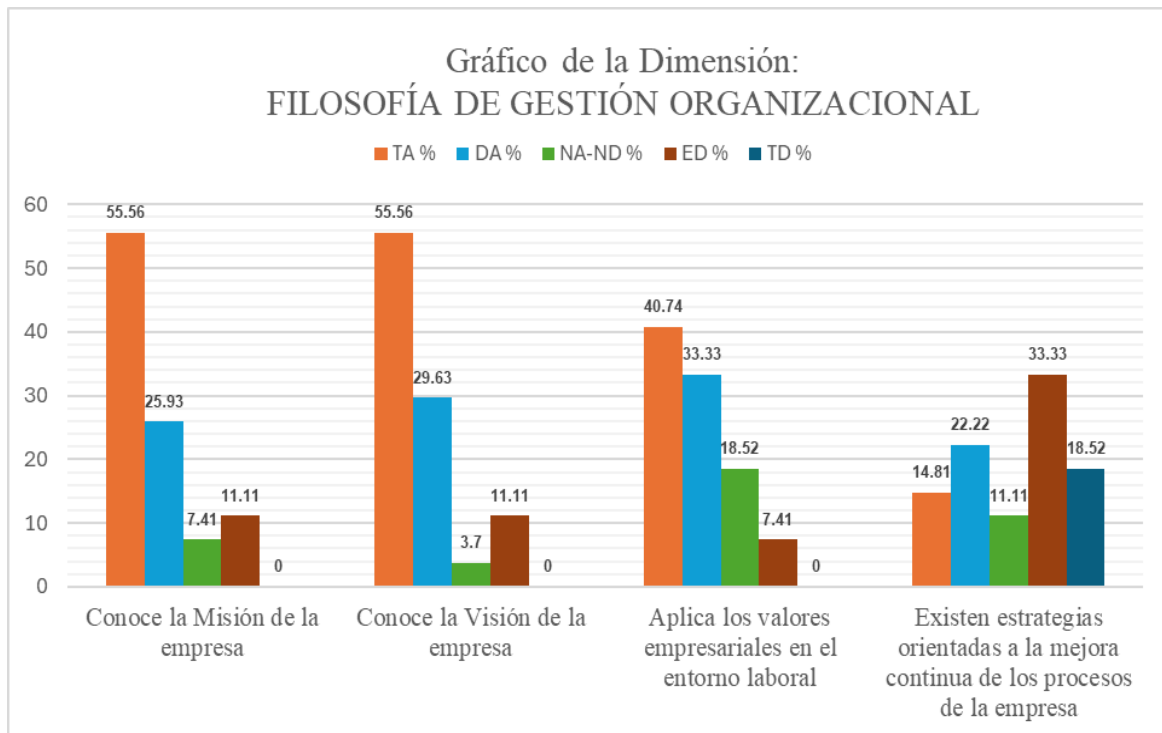
Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan

anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. (p.1).

En atención al planteamiento expuesto, se destaca que la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio muestra un panorama medianamente asertivo, sin embargo, es necesario revisar aspectos relacionados con planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas a fin de generar cambios ajustados a las políticas internas de la empresa y a las necesidades emergentes.

Tabla 2. Dimensión: Filosofía de Gestión Organizacional

Alternativas	TA		DA		NA-ND		ED		TD	
Ítems	FA	FR %	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
Conoce la Misión de la empresa	15	55.56	7	25.93	2	7.41	3	11.11	0	0.00
Conoce la Visión de la empresa	15	55.56	8	29.63	1	3.70	3	11.11	0	0.00
Aplica los valores empresariales en el entorno laboral	11	40.74	9	33.33	5	18.52	2	7.41	0	0.00
Existen estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos de la empresa	4	14.81	6	22.22	3	11.11	9	33.33	5	18.52



En la Tabla 2, se observan los resultados obtenidos en relación con la dimensión filosofía de gestión organizacional, en cuanto al indicador misión, correspondiente al ítem 6, un 55,56% de los sujetos encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, ya que conocen la Misión, mientras que un 25,93% manifestaron estar de acuerdo en su conocimiento de la Misión, un 11,11% contestó estar en desacuerdo, y un 3,70% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En relación con el ítem 7, del indicador visión, un 55,56% de los sujetos encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, ya que conocen la visión, mientras que un 29,63% manifestaron estar de acuerdo en su conocimiento de la visión, un 11,11% contestó estar en desacuerdo, y un 3,70% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al indicador valores ítem 8, se observa que un 40,74% de los sujetos encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, ya que conocen los valores, mientras que un 33,33% manifestó estar de acuerdo en su conocimiento sobre los valores empresariales, un 18,52% refirió

estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7,41% estar en desacuerdo con este conocimiento de los valores.

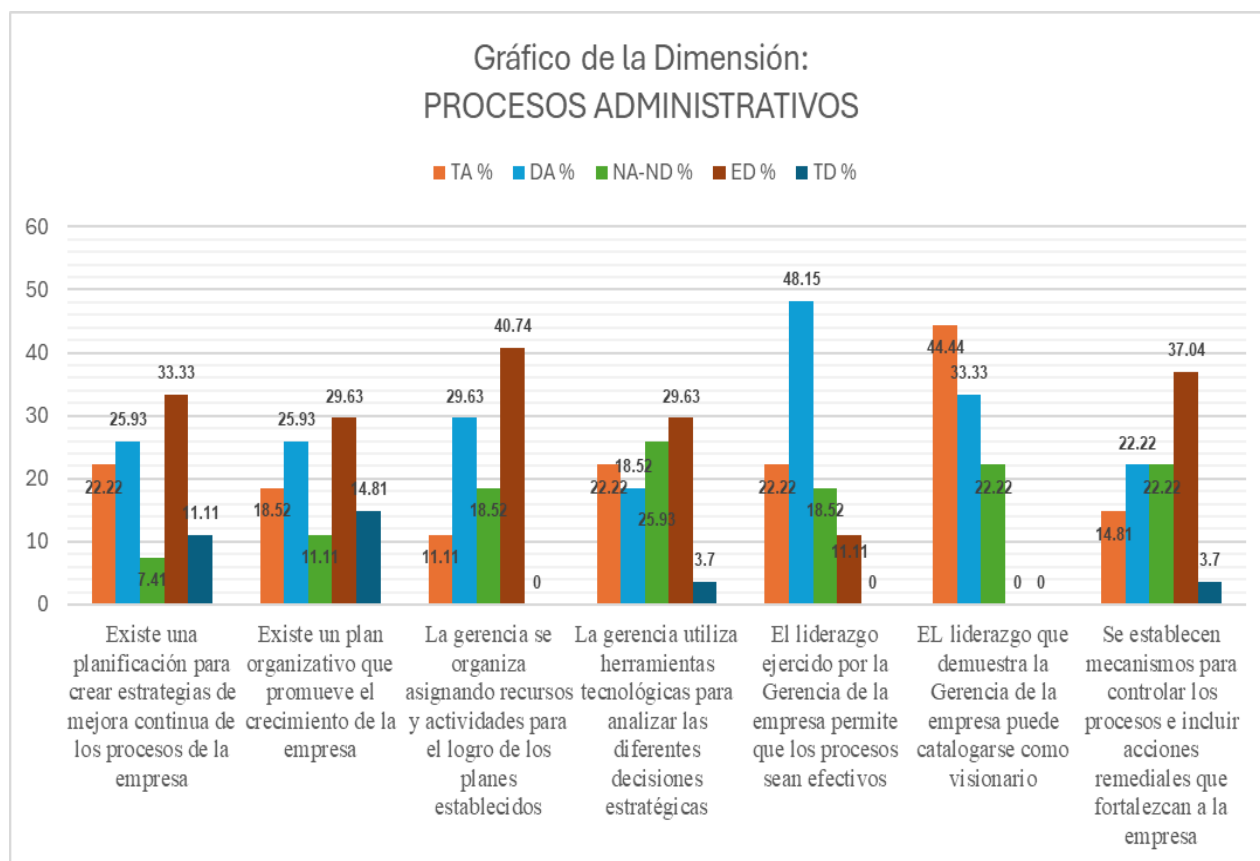
Cuando se les preguntó a los encuestados en el ítem 9, en relación al indicador estrategias, si la gerencia aplica las estrategias en el entorno laboral, un 33.33% de los sujetos encuestados manifestaron estar en desacuerdo, ya que no conocen la existencia en la empresa de estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos, mientras que un 22.22% manifestó estar de acuerdo a estos postulados, un 18.52% respondió estar totalmente en desacuerdo y un 14.81% estuvo totalmente de acuerdo, y un 11.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La empresa muestra un buen conocimiento de su misión y visión, con más del 80% de los encuestados estando de acuerdo o totalmente de acuerdo en conocerlas. Sin embargo, hay una menor aplicación de los valores empresariales en el entorno laboral y una notable falta de estrategias claras y efectivas para la mejora continua de los procesos, lo cual es fundamental para la competitividad y sostenibilidad a largo plazo

Peter Drucker (2005). Uno de los teóricos más influyentes en el campo de la gestión organizacional, destacó la importancia de una gestión efectiva que esté alineada con la misión y visión de la empresa. Según Drucker, “la gestión por objetivos y el autocontrol” son esenciales para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y trabajen hacia los mismos objetivos, promoviendo así una cultura organizacional sólida y orientada a la mejora continua.

Tabla 3. Dimensión: Procesos Administrativos

Alternativas	TA		DA		NA-ND		ED		TD	
Ítems	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR%
Existe una planificación para crear estrategias de mejora continua de los procesos de la empresa	6	22.22	7	25.93	2	7.41	9	33.33	3	11.11
Existe un plan organizativo que promueve el crecimiento de la empresa	5	18.52	7	25.93	3	11.11	8	29.63	4	14.81
La gerencia se organiza asignando recursos y actividades para el logro de los planes establecidos	3	11.11	8	29.63	5	18.52	11	40.74	0	0.00
La gerencia utiliza herramientas tecnológicas para analizar las diferentes decisiones estratégicas	6	22.22	5	18.52	7	25.93	8	29.63	1	3.70
El liderazgo ejercido por la Gerencia de la empresa permite que los procesos sean efectivos	6	22.22	13	48.15	5	18.52	3	11.11	0	0.00
EL liderazgo que demuestra la Gerencia de la empresa puede catalogarse como visionario	12	44.44	9	33.33	6	22.22	0	0.00	0	0.00
Se establecen mecanismos para controlar los procesos e incluir acciones remediales que fortalezcan a la empresa	4	14.81	6	22.22	6	22.22	10	37.04	1	3.70



www.bdigital.ula.ve

En la dimensión procesos administrativos, indicador planificación, en el ítem 10, cuando se les pregunto a los sujetos si existe una planificación en la empresa para crear estrategias de mejora continua de los procesos de la empresa, respondieron así, un 33,33% de los sujetos encuestados manifestaron estar en desacuerdo, ya que no conocen si la gerencia aplica estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo, mientras que un 25,93% manifestó estar de acuerdo, un 22,22% totalmente de acuerdo, un 11,11% respondió totalmente en desacuerdo y un 3,70% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En el ítem 11, se les preguntó a los sujetos si existe un Plan organizativo que promueve el crecimiento de la empresa, y respondieron así, un 29.63% de los sujetos encuestados manifestaron estar en desacuerdo, sobre el postulado de si existe dicho Plan, mientras que un 25.93% manifestó

estar de acuerdo con dicho planteamiento, 18,52% respondió estar totalmente de acuerdo, 14,81% totalmente desacuerdo y un 11,11% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por otra parte, en cuanto al indicador organización, se indagó entre los sujetos encuestados mediante el ítem 12, si la gerencia se organiza asignando recursos y actividades para el logro de los planes establecidos, y respondieron así, un 40,74% de los sujetos encuestados manifestaron estar en desacuerdo, mientras que un 29,63% manifestaron estar de acuerdo. Por otra parte 18,52% de los sujetos manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los planteamientos presentados y un 11,11% respondieron estar totalmente de acuerdo.

Asimismo, en el ítem 13, en relación al cuestionamiento presentado, los sujetos respondieron así, un 29,63% indicó estar en desacuerdo con que la gerencia utiliza herramientas tecnológicas para analizar las diferentes decisiones estratégicas, mientras que un 25,93% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22,22% totalmente de acuerdo, 18,52% de acuerdo y un 3,70% en desacuerdo.

Continuando con el indicador dirección, en el ítem 14 se les pregunto a los sujetos si el liderazgo ejercido por la gerencia de la empresa permite que los procesos sean efectivos, respondieron así, un 48,15% de los sujetos encuestados manifestaron estar de acuerdo, mientras que un 22,22% manifestó estar totalmente de acuerdo con lo que se le pregunto, 18,52% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11,11% estuvo en desacuerdo con el planteamiento presentado.

Cuando se les preguntó en el ítem 15, si el liderazgo que demuestra la gerencia de la empresa puede catalogarse como visionario, el 44,44% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 33,33% respondió estar de acuerdo con dicho planteamiento y el 22,22% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al indicador control, se analizó con el ítem 16, y se les pregunto si se establecen mecanismos para controlar los procesos e incluir acciones remediales que fortalezcan a la empresa,

a lo que el 37.04% respondió estar en desacuerdo, 22,22% respondió de acuerdo con lo que se le planteó, un 22.22% refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 14.81% refirió estar totalmente de acuerdo a tales postulados y solo el 3.70% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

La empresa presenta algunas fortalezas en la gestión administrativa, como el liderazgo visionario y el conocimiento de la misión y visión. Sin embargo, existen áreas significativas para mejorar, especialmente en la planificación estratégica y la implementación de mecanismos de control efectivos. La falta de estrategias claras y el uso limitado de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones también son áreas de preocupación que deben abordarse para mejorar la eficiencia organizacional.

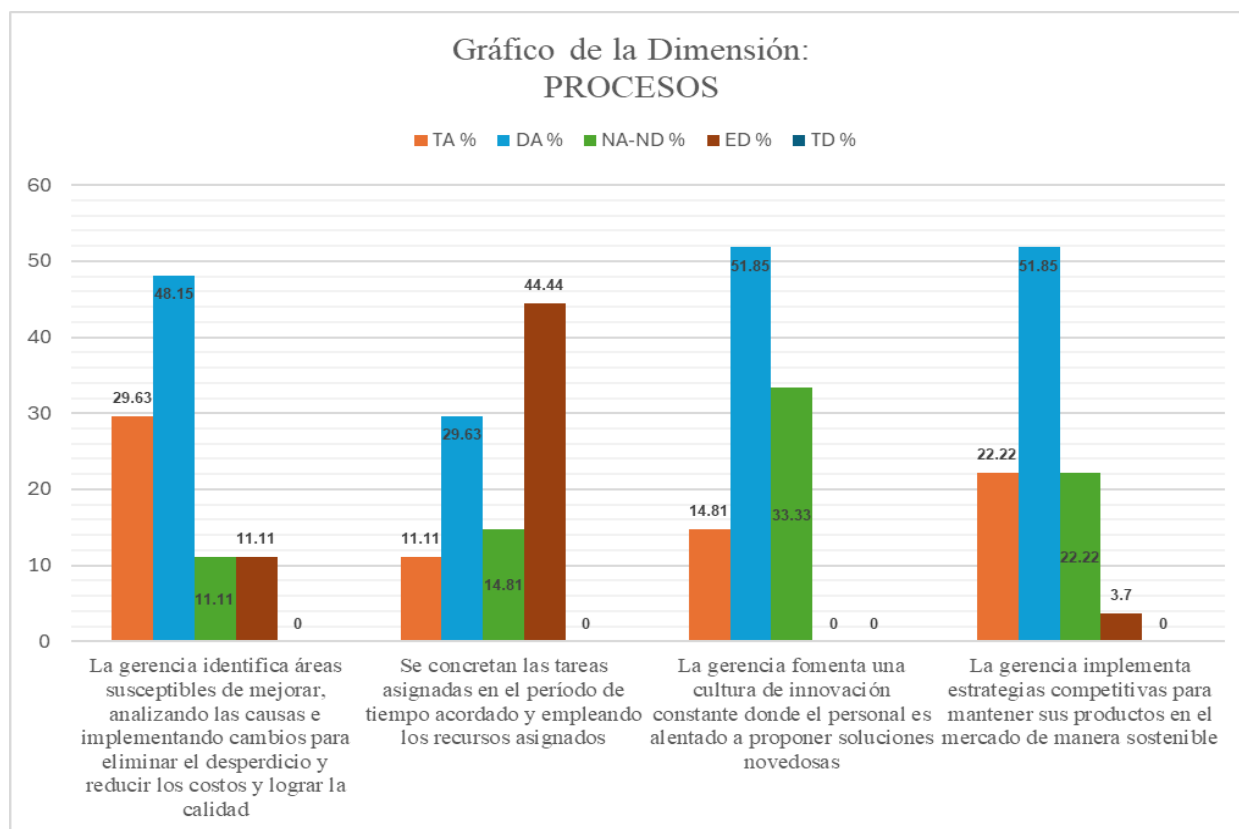
Henri Fayol (2016), un pionero en la teoría de la administración afirmó que los procesos administrativos fundamentales incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Según Fayol, "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Estos principios son esenciales para la gestión eficiente de una organización y permiten asegurar que todos los recursos se utilicen de manera efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos.

VARIABLE: Mejora Continua

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la de la variable Mejora Continua, la cual tiene como dimensión Procesos, y sus indicadores son: Calidad, Productividad y Competitividad.

Tabla 4. Dimensión: Procesos

Alternativas	TA		DA		NA-ND		ED		TD	
Ítems	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
La gerencia identifica áreas susceptibles de mejorar, analizando las causas e implementando cambios para eliminar el desperdicio y reducir los costos y lograr la calidad	8	29.63	13	48.15	3	11.11	3	11.11	0	0
Se concretan las tareas asignadas en el período de tiempo acordado y empleando los recursos asignados	3	11.11	8	29.63	4	14.81	12	44.44	0	0.00
La gerencia fomenta una cultura de innovación constante donde el personal es alentado a proponer soluciones novedosas	4	14.81	14	51.85	9	33.33	0	0	0	0
La gerencia implementa estrategias competitivas para mantener sus productos en el mercado de manera sostenible	6	22.22	14	51.85	6	22.22	1	3.70	0	0.00



www.bdigital.ula.ve

En cuanto al indicador calidad, se analizó con el ítem 17. En el mismo se les preguntó a los sujetos si la gerencia identifica áreas susceptibles de mejorar, analizando las causas e implementando cambios para eliminar el desperdicio, reducir los costos y lograr la calidad, y un 48,15% manifestó estar de acuerdo, un 29,63% totalmente de acuerdo con el planteamiento, un 11,11% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado, y un 11,11% estuvo en desacuerdo.

En relación con el indicador Productividad, se les pregunto a los sujetos en el ítem 18, si se concretan las tareas asignadas en el periodo de tiempo acordado y empleando los recursos asignados, a los que un 44,44% señalo estar en desacuerdo, un 29,63% de acuerdo con lo planteado, 14,81% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 11,11% está totalmente de acuerdo con lo que les preguntó.

Finalmente, en cuanto al indicador competitividad, se les pregunto a los sujetos en el ítem 19, si la gerencia fomenta una cultura de innovación constante, donde el personal es alentado a proponer soluciones novedosas, a los que el 51,85% indicó estar de acuerdo, un 33,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 14,81% está totalmente de acuerdo con lo que se le pregunto.

Asimismo, en el ítem 20, si la gerencia implementa estrategias competitivas para mantener sus productos en el mercado de manera sostenible, y un 51,85% expresó estar de acuerdo, un 22,22% totalmente de acuerdo, otro 22,22% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3,70% estuvo en desacuerdo.

El análisis muestra que, aunque la gerencia tiene un buen enfoque en identificar áreas de mejora y fomentar una cultura de innovación, la concreción de tareas y la efectividad de las estrategias competitivas presentan áreas significativas para mejorar. La identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios para eliminar desperdicios y reducir costos son adecuadas, pero la ejecución de tareas asignadas en el tiempo y con los recursos previstos es deficiente. La planificación y el control son cruciales para identificar áreas de mejora y asegurar que las tareas se completen según lo previsto, promoviendo una cultura de innovación y adaptación continua. Tal apreciación se desarrolló con detalle en la información reportada en las bases teóricas del presente estudio.

Interpretación de los Resultados

Finalizado el proceso de análisis de la información concerniente a las variables gestión organizacional y mejora continua, seguidamente se procede a la discusión de estos con base a los planteamientos referidos en la fundamentación teórica desarrollada en la presente investigación, confrontando los resultados con las definiciones de los autores citados en el marco teórico.

El primer objetivo que estuvo centrado en identificar el Plan de Gestión Organizacional presente en la empresa LATINBIEN, CA, y dándole respuesta a la dimensión situación actual de

la estructura organizacional, se observa en cuanto al indicador Recursos, se encontró que la organización cuenta con recursos humanos y materiales para ejercer sus funciones. Tal como lo señalan Pereira, Diaz y Diaz (2013), cuando expresan que la gestión puede entenderse como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. se infiere de manera integral que un modelo de gestión es una representación conceptual que plantea un marco de ideas y teorías sistematizadas que expresan la manera de cómo los sujetos sociales se interrelacionan y coordinan recursos tangibles e intangibles para lograr fines comunes de la organización a partir de sus procesos administrativos.

Sin embargo, se detectó la inexistencia de planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa. En cuanto al indicador estructura jerárquica, se detectó que existe una estructura jerárquica en LATINBIEN, CA, pero en ocasiones la misma no facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, mostrando la misma una cadena de mando definida. Esto contradice los postulados de Arciniegas (2018), quien señala que un plan de trabajo debe ser correcto y basarse en la unidad y la continuidad; además, de ser adaptable a cualquier situación. Los planes establecen los objetivos de la institución y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. También, los planes son la guía para que la institución obtenga y aplique los medios para alcanzar los objetivos; y que los miembros de la institución desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Por otra parte, en relación con la dimensión filosofía de gestión organizacional, en cuanto al indicador misión y visión, las mismas son conocidas por el personal en la empresa. Igualmente sucede con el indicador Valores, el personal de LATINBIEN, CA está en conocimiento de los valores empresariales. Por otra parte, en cuanto al indicador Estrategias, el personal no conoce la existencia en la empresa de estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos.

Los resultados obtenidos se corresponden con la teoría que exponen Bateman y Snell (2009); así como Chiavenato (2017), cuando señalan que la filosofía de gestión corresponde al corazón de una organización, y envuelve a todos los elementos de la misma. La filosofía de gestión está relacionada con la misión, visión, objetivos y valores de una empresa, los cuales son la base del plan estratégico de la misma. Se puede afirmar que las compañías con más éxitos son las que tienen una cultura organizacional bien definida, conocida y compartida por el personal que la conforma. La filosofía de gestión como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa).

Finalmente, en la dimensión procesos administrativos, indicador planificación, se detectó que no existe una planificación en la empresa para crear estrategias de mejora continua de los procesos de la empresa, o por lo menos el personal de LATINBIEN, CA no las conoce. Igualmente, se detectó con la inexistencia de un plan organizativo que promueve el crecimiento de la empresa. Estos resultados van en contraposición con los postulados de Robbins y Coulter (2018), ya que ellos señalan cuatro procesos de importancia para las empresas como procesos administrativos implican la planeación, función de organización, función de dirección y de control. En cuanto a la dimensión planeación, es la función de la administración que implica definir los objetivos, establecen estrategias y desarrollan planes para coordinar sus estrategias y lograr sus objetivos.

Por otra parte, en cuanto al indicador organización, se detectó que la gerencia no se organiza asignando recursos y actividades para el logro de los planes establecidos, de la misma forma se conoció que la empresa no utiliza herramientas tecnológicas para analizar las diferentes decisiones estratégicas. Estos resultados se contradicen con las teorías de Hernández (2012), ya que este autor

manifiesta que el proceso de organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades de la empresa y cada individuo que la compone.

La organización es fase del proceso administrativo en el cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos de la estrategia.

Continuando con el indicador dirección, se identificó que el liderazgo ejercido por la gerencia de la empresa permite que los procesos sean efectivos, y que el mismo puede catalogarse como visionario. La dirección, refiere Arce (2016), busca planificar, organizar y dirigir con eficiencia las metas planteadas por la empresa. Dirección es definido como la habilidad de términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias

Para concluir con la variable gestión organizacional, en cuanto al indicador control, se identificó que no se establecen mecanismos para controlar los procesos e incluir acciones remediales que fortalezcan a la empresa. para Buchele (citado por Münch y García, 2009), el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. El control busca verificar las debilidades del plan empresarial y mediante revisiones rediseñar de ser necesarias las metas con el fin de poder ser alcanzadas.

El segundo objetivo estaba dirigido a evaluar el proceso de mejora continua propuesto por la empresa LATINBIEN, C.A como parte de la gestión de talento humano, correspondiente a la variable mejora continua. En cuanto a la dimensión Procesos, en el indicador calidad, se detectó

que la gerencia identifica áreas susceptibles de mejorar, analizando las causas e implementando cambios para eliminar el desperdicio, reducir los costos y lograr la calidad. Pero en relación al indicador productividad, la gerencia no concreta las tareas asignadas en el periodo de tiempo acordado y empleando los recursos asignados. Finalmente, en cuanto al indicador competitividad, se detectó que la gerencia fomenta una cultura de innovación constante, donde el personal es alentado a proponer soluciones novedosas, e implementar estrategias competitivas para mantener sus productos en el mercado de manera sostenible.

Maldonado (2018), que la mejora continua es importante para las organizaciones, debido a que toma en cuenta la gestión de las actividades y recursos que intervienen en el proceso de producción para obtener buenos resultados. La importancia de la mejora continua está en la técnica gerencial que radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Asimismo, señala Maldonado (2018), que la única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Las personas que se asignan al equipo de revisión deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar.

De acuerdo a los resultados de la investigación se procedió a darle cumplimiento al tercer objetivo que estuvo dirigido a construir un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos de la empresa LATINBIEN, C.A, el cual se plasmó en el Capítulo V. Asimismo, con esta acción se le da cumplimiento al objetivo cuatro el cual plateaba establecer la factibilidad de aplicación de un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos para la empresa LATINBIEN, C.A.

.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En este apartado se exponen una serie de conclusiones y reflexiones finales, relacionadas con los objetivos establecidos para desarrollar procesos de investigación sólidos y rigurosos. En este sentido se buscó resumir los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio al destacar las evidencias encontradas y sus procesos. Con relación al objetivo que estuvo dirigido a identificar el Plan de Gestión Organizacional presente en la empresa LATINBIEN, CA, se concluyó que la organización cuenta con recursos humanos y materiales y administrativos coherentes y funcionales con una comunicación medianamente efectiva, para poder operar y aprovechar tanto recursos tangibles como intangibles.

Se destaca que no existen planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa, lo que podría generar consecuencias adversas y complejas para una empresa para adaptarse a cambios, originando la pérdida de clientes y talento.

Existe una estructura jerárquica, pero la misma no facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, mostrando una cadena de mando clásica y relativamente rígida, por lo que una mala comunicación empresarial genera un ambiente poco propicio para trabajar y desmotiva a los colaboradores, ocasionando una merma de su eficiencia para realizar sus actividades, lo que impacta automáticamente en la imagen y la productividad laboral.

La misión, visión y valores son del conocimiento por parte del personal en la empresa, lo que ayuda a la gerencia a que persiga objetivos a corto plazo. Con una visión y la misión clara y coherente la gerencia podrá dar a conocer sus valores, objetivos y hacia dónde va en un futuro.

Se destaca que no existe un reconocimiento del personal de la empresa de las estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos administrativos, y del compromiso con los objetivos estratégicos de su empresa. No existe una planificación en la empresa para crear estrategias de mejora continua de los procesos administrativos de la empresa, y de un plan organizativo que promueva el crecimiento a mediano plazo. La falta de planificación también abre la puerta a la competencia desleal. En un mercado competitivo, las empresas bien planificadas capitalizan oportunidades y superan obstáculos de manera más eficaz, dejando atrás a aquellas que carecen de estrategias sólidas.

La gerencia no se organiza asignando recursos y actividades para el logro de los planes establecidos, de la misma forma se concluye que la empresa no utiliza herramientas tecnológicas para analizar las diferentes decisiones estratégicas. A la par el liderazgo ejercido por la gerencia de la empresa permite que los procesos administrativos sean efectivos, y es visionario. Sin embargo, no establecen mecanismos para controlar los procesos e incluir acciones remediales que fortalezcan a la empresa, afectando, posiblemente, sus actividades y situación económica y financiera.

En el segundo objetivo referido a evaluar el proceso de mejora continua propuesto por la empresa LATINBIEN, C.A como parte de la gestión de talento humano, se detallan algunos aspectos esenciales a nivel de la gerencia llevada a cabo y a continuación se explican con detalle.

Se logró identificar áreas susceptibles de mejora, analizando las causas e implementando cambios para eliminar el desperdicio, reducir los costos y lograr la calidad, lo que conlleva a la empresa a aumentar su eficiencia, reducir errores y mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido para obtener una gestión más eficiente y una mayor satisfacción del cliente.

En este sentido se pudo determinar que no se concretan algunas tareas asignadas en el periodo de tiempo acordado y empleando los recursos asignados. Tal realidad lleva a fomentar una cultura de innovación constante, donde el personal es alentado a proponer soluciones novedosas, e

implementar estrategias competitivas para mantener sus productos en el mercado de manera sostenible.

Para consolidar el tercer objetivo referido a la construcción de un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, C.A, se crearon unos lineamientos estratégicos capaces de redireccionar la orientación que debe tomar esta organización. Dichos lineamientos ayudaron a establecer objetivos y metas realistas, alineadas con la visión y la misión de la empresa.

En este contexto se estableció la factibilidad de aplicación del Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos para la empresa LATINBIEN, C.A, ya que la estructura propuesta como canal de intervención, da una solución adaptada a la empresa y es posible de implementarla tanto a nivel técnico como operativo según los recursos humanos y materiales que se requiere para tal fin.

www.bdigital.ula.ve

RECOMENDACIONES

En función de los resultados encontrados en la empresa LATINBIEN, CA, se recomienda a la Gerencia:

Crear planes de acción para mejorar el servicio al cliente ya que es importante para establecer un estándar de calidad para las interacciones con las personas que compran los productos y servicios. Esos planes de mejoramiento serán una herramienta que pretende llevar progreso y propender por un servicio, con atributos de calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Implementar estrategias de comunicación organizacional, ya que la misma genera confianza entre el personal, mejora la interrelación entre los diferentes grupos de interés en los sectores productivos y potencializa el trabajo en equipo, facilitando la planeación y gestión en las empresas.

Es importante comunicar las estrategias de manera consistente en toda la organización. Todo lo que se necesita hacer se logra a través del personal. Y para que las estrategias se mantengan, se necesita comunicarlas (de manera exhaustiva, consistente y en toda su organización) y ayudar a los trabajadores a saber lo que significa para ellos.

Reforzar los procesos de planificación y organización, ya que permiten optimizar las decisiones gerenciales, y aumenta significativamente la eficacia laboral, anticipa los posibles riesgos, mientras se establecen de forma concreta las prioridades de la organización, minimizando los efectos de la volatilidad del mercado.

Cultivar el liderazgo visionario fomentando la creatividad, una cultura de innovación, invirtiendo en programas de desarrollo del liderazgo y brindar oportunidades para que los líderes desarrollen y mantengan un pensamiento visionario.

Continuar identificando las debilidades de la empresa colocando el foco del análisis FODA en cuestiones de las estrategias de recursos humanos, analizando la reputación de tu empresa,

adoptando nuevas tecnologías; y determinando si existe ausencia de los objetivos definidos y concretando las tareas en un tiempo determinado por la gerencia.

Implementar la ERP en el sistema Odoo ya instalado para los procesos integrales de la empresa, lo que la llevará a gestionar de manera más eficiente y en menor tiempo sus actividades, a su vez obtener informes y data de manera más confiable.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VI

PLAN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el plan de gestión organizacional, orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA. El objetivo de este apartado involucra diseñar un plan organizacional para que la empresa pueda gestionar sus procesos y orientarse en el manejo de los mismos hacia la mejora continua. Con la implementación de este plan, la empresa realizará una transición hacia un estado donde pueda generar crecimiento empresarial.

La implementación del plan propuesto es clave para la empresa en cuestión y para muchas empresas similares del sector, ya que este provee estructura y guía del empirismo organizacional. De esta forma, se logra que la empresa alcance a operar de una forma más estructurada y organizada. Con base en lo anterior, se diseña el plan organizacional de la empresa incluyendo la articulación de los actores vinculados y sus frentes de acción.

JUSTIFICACIÓN

Los planes de organización son esenciales para las empresas porque te permiten crear un método efectivo y factible para lograr tus objetivos empresariales. Por consiguiente, un plan de organización sólido mejorará el rendimiento de tu empresa. Un Plan de Gestión Organizacional diseñada para una empresa en particular ayuda a alcanzar las metas de muchas maneras: Aclara las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización, para que todos sepan lo que ella y todos los demás deben hacer. El personal sabe a quién dirigirse para obtener información, consultas, supervisión, entre algunos aspectos de interés.

ALCANCE

En coherencia con lo dispuesto en el desarrollo y la aplicación de el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA desarrollado, tendrá alcance sobre todas las áreas de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de la empresa LATINBIEN, CA

Objetivos específicos:

Realizar el análisis del entorno externo en la empresa LATINBIEN, CA.

Desarrollar estrategias relacionadas a la planificación, organización, dirección y control adaptadas a la empresa LATINBIEN, CA

Elaborar el Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los procesos administrativos de LATINBIEN, CA.

LISTADO DE CONTENIDO Y FLUJO DE LA PROPUESTA

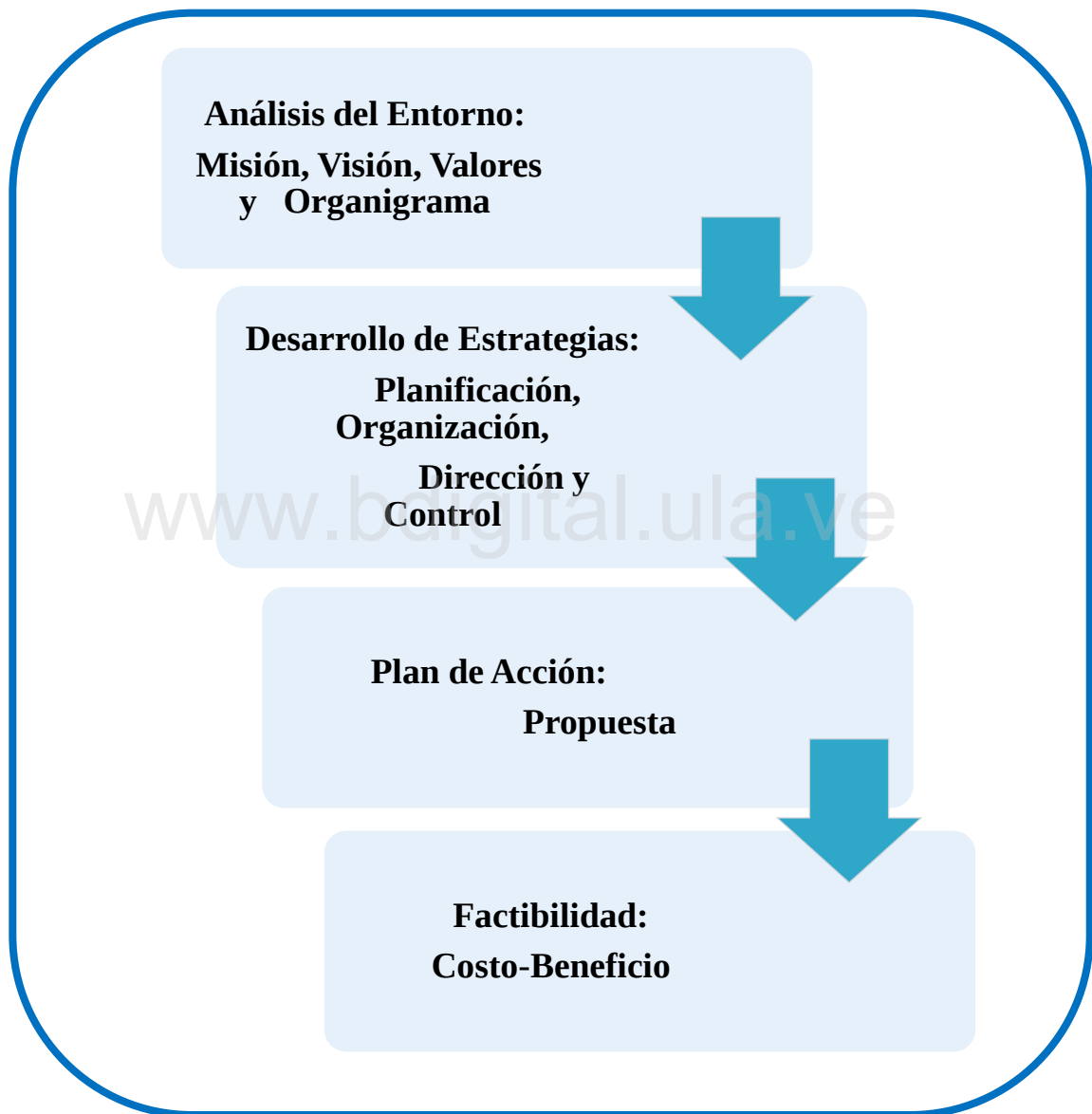


Figura 3. Análisis del Entorno.

Fuente: Datos obtenidos de (Vive Madrid, 2020)

Análisis del Entorno Interno

Se busca proponer un Plan de Gestión Organizacional en base a la información recolectada en las encuestas realizadas, entrevistas a la gerencia y al personal del LATINBIEN, CA, que permite crear el plan que se propone a la empresa, con el fin de que esta mejore sus procesos administrativos e inclusive mejore su productividad, conllevándola a la mejora continua. Cabe recalcar que mantener objetivos claros hace que todo el personal sea eficiente, al implementar este plan mejora el proceso de las tareas de los trabajadores lo que hace que la empresa tenga más ventas y rentabilidad, sin una dirección eficiente los trabajadores estarán desorientados en sus funciones, lo que dará como resultado que la empresa se estanque con problemas organizacionales y falta de objetivos.

Misión, Visión y Valores

LATINBIEN, CA, cuenta con una misión y visión establecida ya desde hace varios años, estos elementos no han sido revisados ni actualizados de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado en el cual se desenvuelve actualmente, por lo cual no es factible ya que esa es la clave para cumplir su meta y tener éxito. Por ende, con la creación de un PLAN DE GESTION ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LATINBIEN, CA, se brindan ciertos elementos adecuados para favorecer básicamente a la empresa y saber cuáles serán los puntos fundamentales dentro de la misma.

Misión Propuesta

“LATINBIEN, CA empresa líder permite a sus clientes comprar productos, bienes y servicios de calidad brindándole beneficios de compra a crédito con accesibilidad, inmediatez, descuentos y promociones. Contamos con un amplio catálogo de productos, bienes y servicios, que se pueden adquirir a través de nuestras oficinas, página web o redes sociales en transacciones electrónicas seguras. Nuestro principal compromiso es cumplir lo acordado y actuar con responsabilidad, honestidad, productividad y reciprocidad. Contribuimos con el desarrollo del sector productivo local y regional, enfocados en trascender generaciones procurando crecimiento, rentabilidad y reinversión en sectores estratégicos, manteniendo niveles de resultados óptimos con bajo riesgo. Ofrecemos a nuestros trabajadores escucha, estabilidad, confort, beneficios, confianza en sus capacidades y posibilidades de desarrollo personal y profesional.”

Visión Propuesta

Consolidarse en Venezuela como la empresa líder que estimula y facilita el consumo de productos, bienes y servicios a crédito, a través del uso de plataformas digitales modernas que brinde comodidad, simplicidad y seguridad en las transacciones.

Valores

Los valores de una empresa son elementos que respaldan la visión de la empresa, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la misma, ya que muchas organizaciones solo se enfocan en las capacidades técnicas, pero para que la empresa funcione con normalidad es necesario fortalecer las capacidades básicas compuestas por valores como:

- Responsabilidad
- Adaptabilidad

- Lealtad
- Confianza
- Solidaridad

ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA LATINBIEN, CA

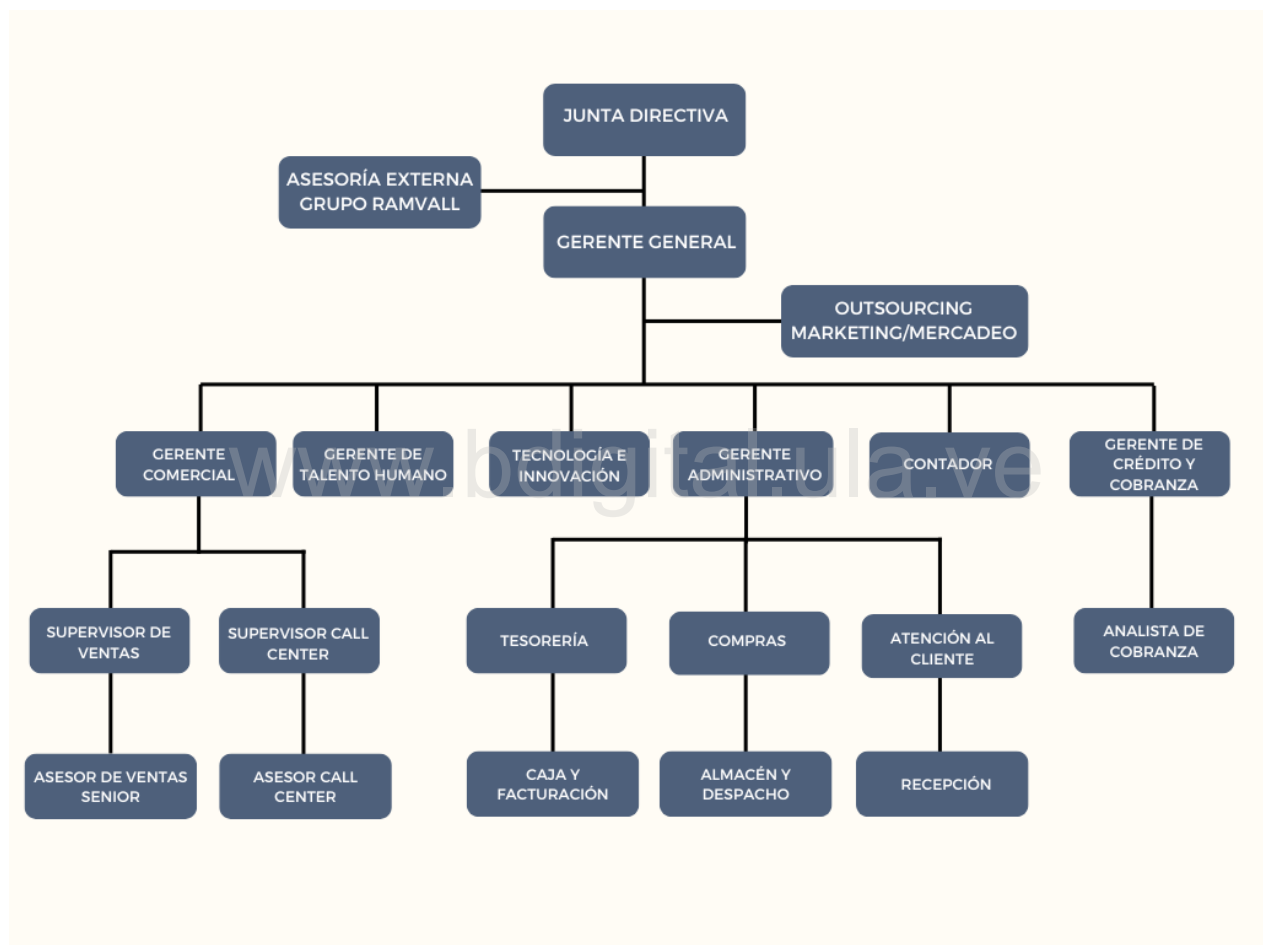


Figura 4 Organigrama Propuesto para la empresa LATINBIEN, CA

Fuente: Datos obtenidos de los directivos de la empresa LATINBIEN, CA

Como se observa en la figura 2, se realizó un ajuste al organigrama existente en la empresa. El organigrama tiene como meta mejorar la gestión y convivencia en la empresa, este diseño hace

que se incluyan nuevos gerentes, tales como el de talento humano, crédito y cobranza, ventas, que, junto con el gerente de contabilidad, son los principales responsables de que la empresa siga creciendo y funcionando, todo esto con el fin de dejar sembrada una buena gestión organizacional entre jefes y colaboradores.

El organigrama muestra cómo se lleva o se confirma la estructura interna de la empresa, esta descripción de jerarquías deja en claro las relaciones entre los departamentos y colaboradores dentro de la empresa, se puede decir que se deja por sentada la cadena de mando que existe. Este organigrama ayuda a reducir la burocracia, por ende, la convivencia se mejorará, de tal manera que la empresa cree una cultura de respeto y responsabilidad para todos quienes integran la empresa.

Según lo investigado en el capítulo dos del marco teórico se señala que un organigrama es una manera visual de la estructura organizacional o cadena de mando que posee la empresa, donde se pueden evidenciar las interrelaciones que existen entre jefes y colaboradores.

Se propone la figura 2 como organigrama para la empresa LATINBIEN, CA indicando en su punto mayor a la Junta Directiva, quienes ejercen la representación legal de la compañía, y quien le sucede su mano derecha la Gerencia General, que junto de la mano con una asesoría externa del Grupo Ramvall lo cual les incluye asesoría financiera, seguimiento y control, y el outsourcing de marketing, permitirán un grupo de gestión con bases y experiencia para llevar a la empresa al nivel deseado. Adicional se propone incluir el departamento de Tecnología e innovación (TI), lo cual permitirá llevar a cabo con éxito el desarrollo de la ERP propuesta.

Diseño de las Estrategias

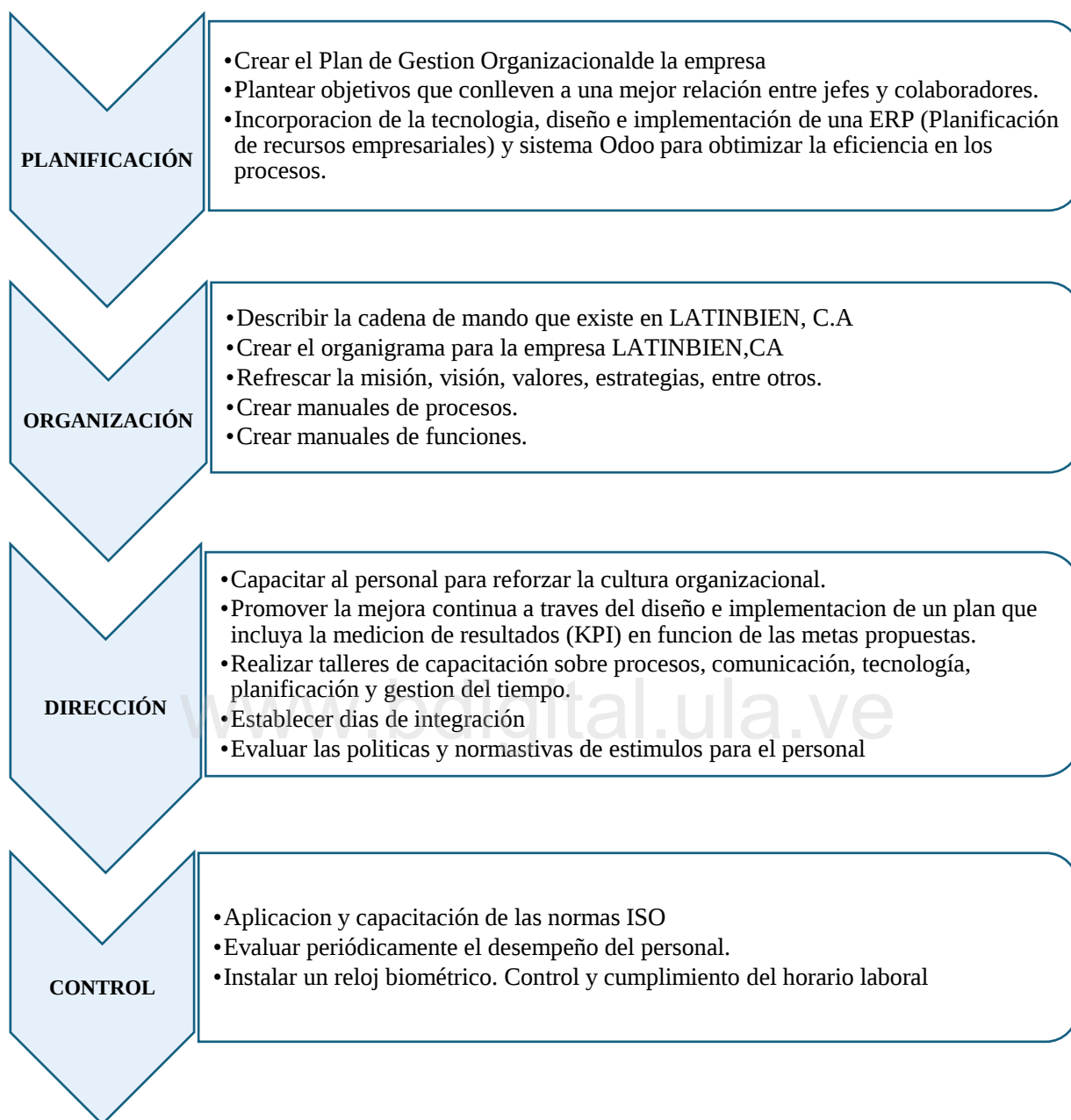


Figura 5. Diseño de la Estrategia Propuesta.

La figura 3 señala el diseño de las estrategias que se desean emplear siguiendo las cuatro funciones principales de la administración, dando una guía más concreta de lo que se desea realizar dentro de LATINBIEN, CA, para que así se siga convirtiendo en una empresa que se adapta a los nuevos cambios, dando cabida a nuevas estrategias para solucionar los problemas que esta presenta actualmente.



Atención al Cliente

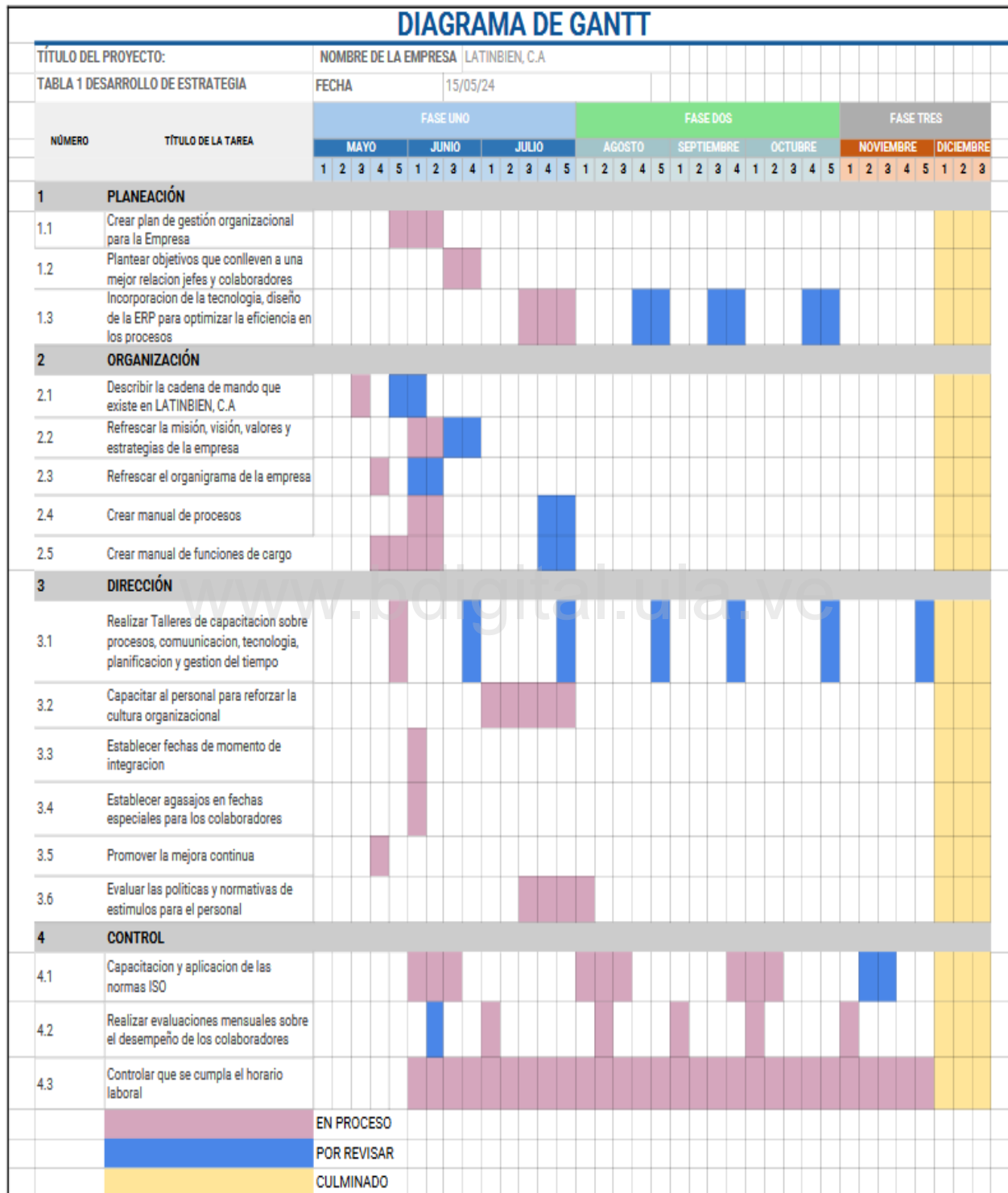
Instalaciones de la Empresa LATINBIEN

Ventas Efectivas
Clientes Satisfechos



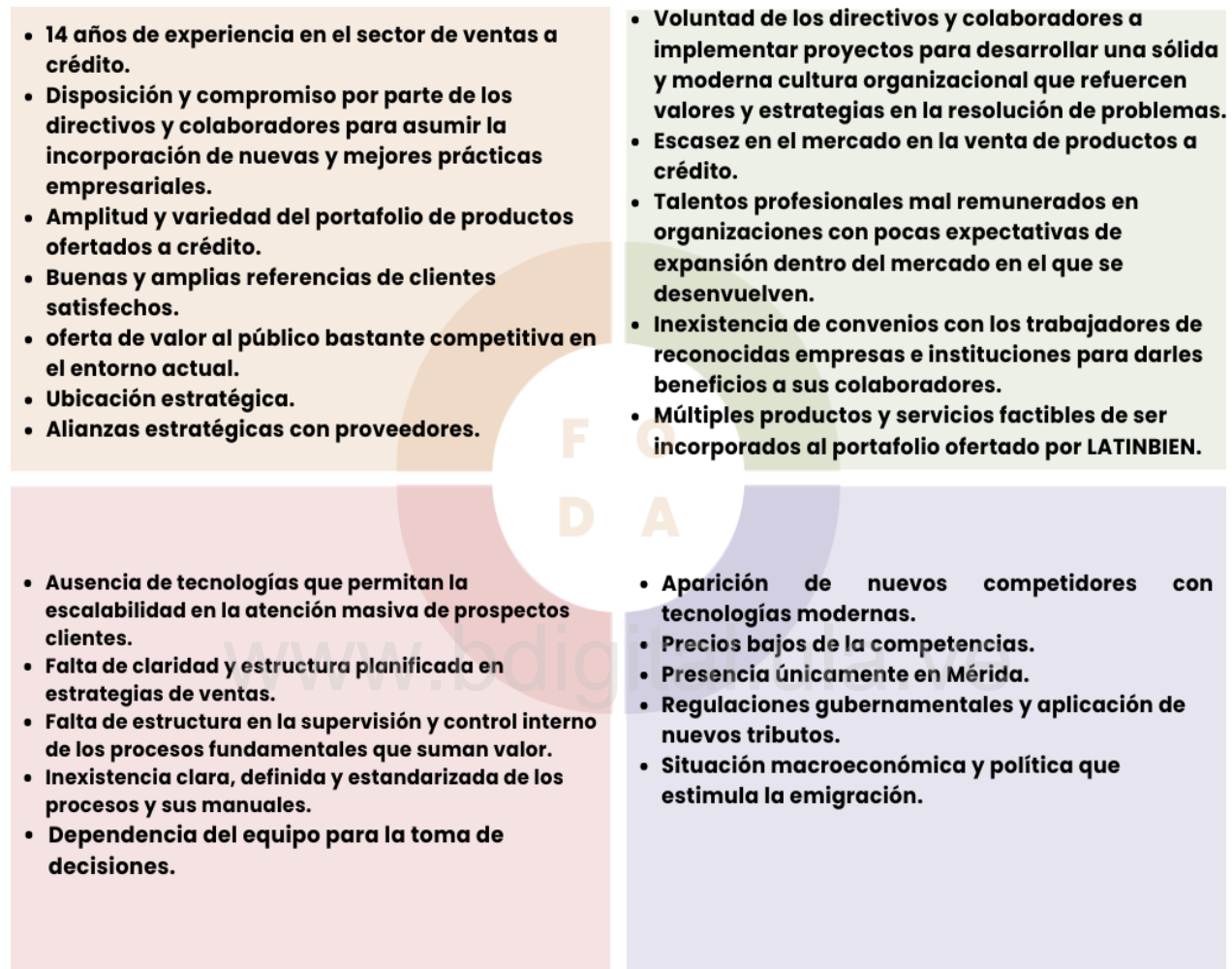
Cronograma de Actividades/ Formato Gantt LATINBIEN, Ca - 2024

Tabla 5. Desarrollo de las Estrategias.



Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Tabla 6. Análisis FODA Organizacional para LATINBIEN, CA



Fuente: Datos obtenidos del análisis de información en LATINBIEN, C.A

Matriz Efi (Evaluación de Factores Internos)

Tabla 7. Matriz EFI para LATINBIEN, CA

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. 14 Años de experiencia en el sector de ventas a crédito.	0,08	3	0,32
2. Disposición y compromiso por parte de los directivos y colaboradores para asumir la implementación de nuevas y mejores prácticas empresariales.	0,06	3	0,18
3. Amplitud y variedad del portafolio de productos ofertados a crédito.	0,1	4	0,4
4. Buenas y amplias referencias de clientes ya satisfechos.	0,08	3	0,24
5. Oferta de valor al público bastante competitiva en el entorno actual.	0,1	4	0,4
6. Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
7. Alianzas estratégicas con proveedores	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
1. Ausencia de tecnologías que permitan la escalabilidad en la atención masiva de prospectos clientes.	0,1	1	0,1
2. Falta de claridad y estructura planificada en estrategia de ventas.	0,07	2	0,14
3. Falta de estructura en la supervisión y control interno de los procesos fundamentales que suman valor	0,07	1	0,14
4. Inexistencia clara, definida y estandarizada de procesos y sus manuales.	0,1	1	0,1
5. Dependencia del equipo para la toma de decisiones	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,64

La matriz EFI muestra cual es el valor ponderado en el que está situada la empresa, una empresa con puntaje final menor al promedio de 2,5 significa que posee muchas debilidades internas. LATINBIEN, CA en la Tabla 3 muestra una ponderación total de 2.64 superior del promedio, sin embargo, no sabido actualizarse tecnológicamente, conseguir puntos y estrategias para el control de procesos internos, lo que puede afectarle en su posicionamiento en el mercado y su crecimiento.

Cuenta con grandes fortalezas que, como los años de experiencia en el sector, la disposición y compromiso por parte de los directivos y colaboradores para asumir la implementación de nuevas y mejores prácticas empresariales y la incorporación de su sitio web, pueden destacar y lograr que su posicionamiento aumente en un tiempo menor al esperado. Punto importante que se maneja a su favor son las buenas y amplias referencias de clientes ya satisfechos.

www.bdigital.ula.ve

Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Tabla 8. Matriz EFE para LATINBIEN, CA

FACTORES EXTERNOS CLAVES	IMPORTANCIA		VALOR
	DE PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN	
OPORTUNIDADES			
1. Voluntad explícita de los directivos y colaboradores a implementar proyectos para desarrollar una sólida y moderna Cultura organizacional que refuercen valores y estrategias en la resolución de problemas	5%	1	0.20
2. Escasez en el mercado en la venta de productos a crédito.	10%	2	0.20
3. Talentos profesionales mal-remunerados en organizaciones con pocas expectativas de expansión dentro del mercado en el que se desenvuelve	15%	4	0.26
4. Inexistencia de convenios con trabajadores de reconocidas empresas e instituciones para darles beneficios a sus colaboradores	5%	4	0.80
5. Múltiples productos y servicios factibles de ser incorporados al portafolio ofertado en Latinbien	5%	3	0.6
AMENAZAS			
1. Aparición de nuevos competidores con tecnologías modernas.	15%	4	0.26
2. Precios bajos de la competencia.	10%	4	0.40
3. Presencia únicamente en Mérida.	10%	3	0.30
4.Regulaciones gubernamentales y aplicación de nuevos tributos.	15%	4	0.26
5. Situación Macroeconómica y política que estimule la emigración.	10%	3	0.26
TOTAL	100 %		3.54

Alance Positivo 

La matriz EFE permite evaluar los factores externos de una organización, por ende, se puede observar en la Tabla 4 que la Matriz de LATINBIEN, CA tiene un puntaje final de 3.54 lo quiere decir que es un balance positivo porque posee estrategias que hacen que contribuyan en las oportunidades y a su vez disminuyan las amenazas, dado a que el resultado es mayor al valor mínimo de 2,50 que se exige.

ANÁLISIS PESTEL

Tabla 9. Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Político	Económico	Social
•Diferencias políticas existentes en el gobierno en cuanto al comercio. •Iniciativa del Gobierno a la comercialización en los últimos tiempos en base a los últimos eventos vividos en el país. •Conflictos comerciales debido a evasión de impuestos de empresas evasión comerciales.	• Nuevas tendencias de comercialización. • Intereses y control en los precios que se ofertan debido a abusos por la situación económica del país. • La inflación del país afecta la de los productos que se ofertan.	• Cambio en las preferencias de productos acostumbrados a vender • Cambio en el estilo de vida de los compradores. • Cambio en la calidad de vida de los consumidores, ya sea que estos tengan un mayor poder adquisitivo o un mayor nivel cultural.
Tecnológico	Ecológico	Legal
•Cambios tecnológicos dentro de la empresa, es decir pasa de ser una empresa que usaba métodos antiguos de registro de sus actividades a darle una oportunidad a nuevas plataformas contables que ayudan a administrar de manera más fácil la empresa. •Implementación de nuevos procesos comerciales con ayuda de la tecnología para facilitar los procesos de ventas. •Investigación constante de los cambios que tienen los clientes. •Uso de nuevos programas contables.	• Leyes que apoyan al medio ambiente en el país. • Regulaciones respecto al consumo de energía en la institución. • Regulación de los residuos que puedan existir en la empresa que puedan afectar al medio ambiente.	• Ley de amparo a los trabajadores según Constitución y la Ley del trabajo. • Derechos de la marca. Gestión de cobranza

El análisis PESTEL ayuda a analizar los recursos y las capacidades que tiene la empresa; en este caso nos ayuda a conocer mejor el entorno de LATINBIEN, CA, dando pistas de cómo se comportará el mercado en un futuro, conociendo un poco más al consumidor final. Para la empresa LATINBIEN, CA, conocer su entorno en la actualidad es un punto clave, debido a la creciente demanda en lo que va del año, por lo que estar preparados y crear nuevas estrategias que mantengan al personal cómodo en su puesto de trabajo es sinónimo de crecer como empresa tanto económicamente como culturalmente, por lo que realizar este tipo de análisis es fundamental para el progreso de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

POLÍTICAS

Tabla 10. Políticas de Trabajo para LATINBIEN, CA

POLÍTICAS DE JORNADAS DE TRABAJO	El horario laboral sería de lunes a viernes de 8:00 am a 06:00 pm donde se incluirán dos (02) horas de descanso que se ocuparán para el almuerzo y se tomará de 12:00 m a 2:00 pm, quedando en el entendido que a las 12:00 m pueden calentar sus respectivos almuerzos. Está prohibido la salida y entrada a la empresa dentro de las horas de la jornada laboral a excepción de las actividades y funciones que ameriten que los colaboradores deban salir de las instalaciones de la empresa y deben estar autorizadas y quedar registradas en un formato establecido para tal fin.
POLÍTICAS DEL UNIFORME	Se establecen dos uniformes para ser usados obligatoriamente de forma Inter diaria, únicamente en la jornada laboral, en actividades que se ameriten y en instituciones donde se represente a la empresa y los cuales se detallan a continuación: Camisa blanca con logo Latinbien color naranja, pantalón color negro, correa negra, los días lunes, miércoles y viernes. Camisa blanca con logo Latinbien color azul, pantalón color azul, correa negra, los días martes y jueves. Se prohíbe el uso del uniforme para fines no laborales y el consumo de bebidas alcohólicas portando el mismo
USO DE CREDENCIALES	La credencial que lo identifica como colaborador de la empresa se debe portar con carácter obligatorio únicamente en la jornada laboral, en actividades que se ameriten y en instituciones donde se represente a la empresa. Se prohíbe el uso de credenciales para fines no laborales. El cuidado y resguardo de la misma queda bajo la responsabilidad del colaborador el cual debe velar por portarla diariamente.
USO DEL INTERNET	El personal trabajador debe dar un uso responsable y profesional a las plataformas de conectividad a servicios de internet. Los trabajadores solo pueden hacer uso de internet para tareas oficiales de la empresa. Se prohíbe el uso de internet para fines diferentes al ámbito laboral como descargar música, chatear, navegar en sitios web no autorizados y otros en horas de trabajo puesto que interfiere en el desempeño de las labores.
PAGO O REMUNERACIÓN	La empresa realizará los pagos correspondientes cada 15 días de cada mes, de acuerdo con la cantidad que tiene solicitada cada trabajador. Estos pagos se harán a través del departamento de RR. HH. directamente con el trabajador o a través de su cuenta bancaria. Los descuentos correspondientes se harán según la condición específica de cada trabajador. La empresa realizara pagos de bonificaciones ancladas al logro de objetivos cada 30 días al cierre administrativo mensual.

Factibilidad: Costo-Beneficio del Plan

Tabla 11. Costo de elaboración del Plan de Gestión

Organizacional para la mejora continua de los procesos administrativos de

LATINBIEN, CA

ESTRATEGIA	MENSUAL	ANUAL
Diseño y Programación ERP y sistema Odoo.	1.000\$	12.000\$
Licencia, aplicaciones y servidores online.	-	10.000\$
Capacitación del personal.	300\$	3.600\$
Día de Integración.	100\$	1.200\$
Agasajo a trabajadores en fechas especiales.	100\$	600\$
Instalación del reloj control de acceso.	200\$	200\$
Creación y formación continua del Manual interno de normas y políticas de procesos.	150\$	150\$
Benchmarking (Aprender Mejores Práctica).	100\$	1.200\$
Creación del departamento de Marketing interno.	250\$	3.000\$
SUMA TOTAL	2.200\$	31.950\$

En la tabla de Costos de implementación del plan, se refleja el costo mensual y anual de la propuesta de la investigación siendo el total anual de 31.950 dólares, la cual incluye el diseño y programación una ERP y sistema Odoo para sus necesidades en ventas a mayor escala y procesos administrativos en general, lo cual les permitirá atender clientes de manera más efectiva y rápida.

Tomando en cuenta que en conversaciones con el cuerpo directivo de la empresa su interés y visión radica en proyectar su negocio a nivel nacional y con e-commerce la plataforma más recomendable con integración de pagos internacionales es la plataforma Odoo que ya hace un año iniciaron con la implementación y uso satisfactoriamente en algunos de sus módulos.

Tabla 12. Beneficio del Plan de Gestión Organizacional para la mejora continua de los procesos administrativos de LATINBIEN, CA.

BENEFICIO	ANTES DE LA PROPUESTA		ESTIMACION DESPUES DE LA PROPUESTA	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
ÁREA OPERATIVA				
Ventas	\$41.000	\$492.000	\$100.000	\$1.200.000
Clientes Activos	58	700	150	1.800

Estimación del Impacto del Plan Propuesto:

1. Aumento de Ventas: Esta propuesta se estima que representaría un incremento significativo del 144% en ventas anuales. Este aumento se atribuiría a una mayor eficiencia en los procesos, mejor servicio al cliente y una estructura organizacional que facilita una respuesta rápida y efectiva a las demandas del mercado.

2. Incremento de Clientes Activos: se proyecta que, con el plan, el incremento sea de un 157% aproximadamente en el número de clientes activos lo que reflejaría una mayor satisfacción y retención de clientes, lo cual es crucial para el crecimiento sostenido de la empresa. La mejora en la calidad del servicio y la capacidad de atender a más clientes con procesos más eficientes son factores clave en este crecimiento.

El Plan de Gestión Organizacional propuesto para LATINBIEN CA no solo mejorará significativamente las métricas clave de la empresa, como las ventas y el número de clientes activos, sino que también proporcionará una base sólida para un crecimiento sostenible y una mayor eficiencia operativa. La implementación exitosa de este plan es crucial para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa en un entorno competitivo.

En un entorno empresarial caracterizado por el cambio exponencial, la claridad de propósito es esencial para alcanzar las metas organizacionales más allá de la mejora continua. Este enfoque no solo implica definir claramente lo que se sueña y hacia dónde se quiere ir, sino también centrarse en atender al cliente y solucionar problemas de manera eficiente y efectiva. En LATINBIEN CA, el objetivo de la gestión organizacional es crear una estructura que permita responder ágilmente a las demandas del mercado y mejorar constantemente los procesos administrativos. La implementación de este plan de gestión organizacional no solo aumentará las ventas y la base de clientes activos, sino que también establecerá una base sólida para el crecimiento sostenible y la adaptabilidad a futuras disrupciones.

www.bdigital.ula.ve

Beneficios

Se realizarán las capacitaciones correspondientes al personal para que así ellos mantengan sus funciones y tengan ideas claras de lo que se debe realizar dentro de la empresa, dejando a un lado las malas costumbres y siempre orientados a tener una buena cultura organizacional. Mediante las capacitaciones se plantearán los conocimientos que deben tener los trabajadores de LATINBIEN, CA, para la buena realización de sus funciones.

En la tabla 12, en la que se realiza la medición del beneficio de la implementación de la propuesta, se calcula un margen conservador de más del 50% más de la productividad y de las ventas. Este valor justifica que al momento de poner en marcha lo propuesto en el plan organizacional, todos los trabajadores serán más eficientes en sus funciones, la atención al cliente sería mucho más eficiente, rápida y efectiva.

Por lo que en la tabla se puede observar que el beneficio que se obtiene de la propuesta es significativo para la empresa, ya que se mejora económicamente y esto hace que sean factibles todos los puntos que se abordaron en la propuesta y por ende hace que los colaboradores creen una cultura organizacional con buenos hábitos para la obtención de sus beneficios propios y para la empresa.

La gestión organizacional en LATINBIEN CA se centra en la claridad de propósito, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también crea valor para los clientes y otras partes interesadas, garantizando que la organización esté siempre preparada para adaptarse a los cambios y desafíos del mercado.

Este plan de gestión organizacional es crucial para el éxito a largo plazo de LATINBIEN CA, ya que proporciona una estructura adaptable y eficiente, centrada en la mejora continua y en la satisfacción del cliente, elementos clave en un mundo empresarial en constante evolución.

www.bdigital.ula.ve

Referencias

- Ander-Egg Ezequiel (2002). Introducción a la planificación. 16a. Ed., Lumen, Buenos Aires.
- Arce, A. V. (2016). Plan Administrativo y Comercial De La Empresa Multiservicios BBW, En Tejupilco. México: Centro Universitario UAEM Temascaltepec.
- Aria, F (2012). El Proyecto de Investigación. 6ta Edición Editorial EPISTEME. Colombia.
- Ayala Sánchez, Alfonso (2000). Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato.
- Baguer, A (2011). Dirección de personas: Un timón en la tormenta (2º). Ediciones Díaz de Santos.
- Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=3uJ0w4DeshYC>
- Banda Izeta, M. B., Banda Izeta, H., Guillemín Calderón, H., Juárez Solís, S., & Rico Meza, J. H. (2020). ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE REINSERCIÓN SOCIAL DE TABASCO (CREST). Hitos de Ciencias Económico <https://doi.org/10.19136/hitos.a26n74.3696>
- Barcia y Alvarez (2023). Gestión organizacional en el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal, cantón 24 de mayo. Ciencias Económicas y Empresariales Artículo de Investigación. Pol. Con. (Edición núm. 78) Vol 8, No 1 Enero 2023, pp. 1818-1831 ISSN: 2550 - 682X DOI: 10.23857/pc.v8i1.
- Bateman y Snell (2009). Administración - - 8 Edición. Editorial. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V..
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas.
- Blanco-Ariza, A. B., Vázquez-García, A. W., García-Jiménez, R., & Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional. Revista Venezolana <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33169>

- Blázquez, M. (2016). Evolución del Concepto de Procesos Organizacionales. Revista ADENAG (N° 06), 54-65
- Brume Mario (2019). Estructura Organizacional; Sello Editorial Institución Universitaria ITSA. Barranquilla. Colombia.
- Campoverde, M. (2017). Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la ciudad de Babahoyo. (Tesis de licenciatura) Universidad Regional Autónoma de la Andes, UNIANDES, Babahoyo, Ecuador.
- Canive, T. (2020). Obtenido de La estructura organizacional.: <https://www.sinnaps.com/bloggestion-proyectos/estructura-organizacional>.
- Carro, L. y Gonzáles, D. (2016). Administración de la calidad total. Universidad Nacional del Mar de Plata.
- Chiavenato (2017). Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava Edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Planificación estratégica: aplicaciones. (2017). Planificación Fundamentos y McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chumbiriza (2017). Inducción al uso de tecnologías de información y comunicación. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Ayacucho-Perú.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), (2017).
- Cortez López, Israel Eduardo; Díaz Portillo, Ricardo Alexis y Ramos Rauda, Jesús Alberto (2020). “Diseño de sistema de mejora continua para aumentar la productividad basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), en la Empresa Grupo Electromecánica, S.A. de C.V. Municipio de San Salvador. Bachelor Thesis, Universidad de El Salvador.
- Cruz, L. (1993). Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora continua? Morata.
- Cuatrecasas y González (2010). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Profit.

- David, F (2013). Conceptos de administración estratégica Decimocuarta edición. Editorial Pearson. México.
- Del Rio, J (2016). Gestión organizativa en entornos complejos por parte del sector servicios MIPYMES ciudad de Sincelejo. Universidad de Santander y Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Versión impresa ISSN 0124-8693. Tender. vol.18 no.2 Pasto julio/dic.
- Devpoles (2020). (09 de noviembre de 2020). developmentpoles. Obtenido de Modelos de gestión por resultados. ¿Una 2da generación?: [https://developmentpoles.com/en/blog/270-entrevista-roberto-garcia-modelo-gestion resultados](https://developmentpoles.com/en/blog/270-entrevista-roberto-garcia-modelo-gestion-resultados)
- DOI: 10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09
- Drucker, P. (2005). La administración en una época de grandes cambios Argentina, Sudamericana.
- Duran, Parra y Márceles (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. <https://www.researchgate.net/publication/315666041>
- Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción», Revista de Ciencias Sociales, 28, pp. 184-197. doi: 10.31876/rcs.v28i.38155.
- Encalada-Narváez y Orbe-Guaraca, (2022). “Modelo de gestión administrativa para una microempresa”.
- Fernández (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas.
- Francés (2006). Estrategia y planes para la empresa. Caracas, Pearson Educación.
- Gallego Badillo, R. (2004), Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales. Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias Vol. 3 N° 3. Bogotá/Colombia.
- García Guiliany, J., Paz Marcano, A. y Suarez Barros, H. (2022).
- Gilli (2017). Claves de la estructura organizativa (Primera Ed; Granica, Ed.). Recuperado: de [https://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/reader.action?docID=4849687&que](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/reader.action?docID=4849687&query=ESTRUCTURA%2BCORPORATIVA%2BPYMES)
[ry=ESTRUCTURA%2BCORPORATIVA%2BPYMES](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/reader.action?docID=4849687&query=ESTRUCTURA%2BCORPORATIVA%2BPYMES)

González, M. J. (14 de enero de 2019). Institución Universitaria. Obtenido de Estructura organizacional:

<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURAORGANIZACIONAL.pdf>

Grudemi, E. (2018). Gestipolis. Obtenido de Estructura organizacional:

<https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>

Guanajuato, México, Universidad de Guanajuato.

Hanson, NR (1958) Observation and Explanation: A guide to Philosophy of Science. Patterns of Discovery. And Inquiry into the Conceptual Foundation of Science. Cambridge: University Press.

Harnan (2019). Organigrama de empresa, qué tipos existen y para qué sirven. Factorial blog. Obtenido de

<https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas>

Hax, A., Majluf, N. (1996). Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Dolmen Ediciones.

Hellriegel y Slocum (2012). Comportamiento Organizacional. 12ª Edición. CENGAGE Learning. México.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr, J. W. (2009). Administración un enfoque basado en competencias. México, D.F.: CENGAGE Learning.

Hernández, Fernández y Baptista (2015). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México.

Hernández, J. y Vizán, A. (2013). Lean manufacturing. Conceptos técnicos e implantación. Fundación EOI.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Investigation methodology. Mexico: Mc Graw Hill.

Hill, B. (2023). Importancia de una buena estructura organizacional

<https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>

Hurtado, J (2008). Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Venezuela. Editorial Quirón.

ISO 9001. Organización internacional para la estandarización. Suiza ISO.

Jhonson, Sholes y Whittington, 2006). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (Spanish Edition) 7th Edición. Pearson. Prentice Hall.

Jones, (2008). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. Pearson Educación, México.

López González, Díaz Fúnez y Robledo Velásquez (2017). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. Revista Universidad y Empresa 17(28):191-217

Luna, A (2015). Proceso Administrativo. México, DF. Grupo Editorial Patria.

Luna, V y Hernández (2021). Modelos del comportamiento organizacional. Disponible en: <https://maliaguilar2303.wixsite.com/misitio-1/post/modelos-del-comportamiento-organizacional#:~:text=Las%20metas%20son%20formulaciones%20m%C3%A1s,como%20uno%20a%20cinco%20a%C3%B1os.>

Madrid. Mc Graw Hill.

Maldonado (2018). Gestión de procesos. UNAH.

Mansilla, P. (2017). Gestión organizacional. México: Plaza y Valdés S.A. de C.V. Huisa, T. Gestión administrativa. Madrid: Morata.

Martínez, A. y Ríos, F. (2006). Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales. Universidad de Oriente (Venezuela)

Martos (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España [Tesis doctoral, Universitat de Catalunya]. Politècnica <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Mendoza (2022). Mejora continua y productividad de la empresa Polysistemas, Pachacamac – 2020. Lima, Perú, junio de 2022 CC BY-ND <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>. Universidad Autónoma de Perú.

- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos (Decimoprimer ed.). (J. Gomez-Mont Araiza, Trad.) México, D.F.: Pearson Education.
- Montesino, S (2022). Mejora continua de un posgrado en México aplicando el QFD. DYNA, vol. 89, núm. 222, Esp, pp. 106-114. Universidad Nacional de Colombia
- Münch y García (2009). Fundamentos de administración. 8 Edición. Editorial Trillas.
- Muñiz, R. (2008). Estrategia de marketing y la dirección estratégica México, Pearson.
- Muñoz (2018). Metodología de la Investigación. Ediciones de la U. Bogotá. Fondo Editorial UNAT. México.
- Nino, V. (2018). Metodología de la Investigación. Ediciones de la U. Bogotá. Colombia.
- Nirian, P.O. (2020). Nirian, P. O. (07 de abril de 2020). Economipedia. Obtenido de Desarrollo organizacional: <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-organizacional.html>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones.
- Optim, P. (2020). (07 de abril de 2020). Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado para tu empresa? Obtenido de blog.pro-optim: <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>
- Ordaz Zubia, V., & Saldaña García, G. (s.f.). eumed.net Enciclopedia Virtual. Obtenido de
- Oseda (2011). Métodos y técnicas de Investigación. Perú Ediciones Graficas.
- Panca Humpiri, (2019). “Modelo Organizacional para el equipo de trabajo formulador de proyectos de pre inversión de infraestructura educativa en el Gobierno Regional de Puno”, Perú Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Pereira Burgos, Morela; Díaz Barrios, Jazmín; Díaz Nava, María Gabriela (2013), Injerencia del modelo burocrático-populista en la reforma universitaria. Caso Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, No. 61, enero marzo, Universidad del Zulia. Venezuela, pp. 138-155.

- Pola, C. (2022). (07 de septiembre de 2022). Obtenido de La importancia de la gestión del cambio organizacional: organizacional/
- Porto y Álvarez (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias.
- Praxis (2017). Revista Electrónica de la Red Durango de Investigadores Educativos. Volumen 9. Julio-diciembre.
- Pretell y Pretell (2016). “Mejora continua para la optimización de los procesos operativos en la empresa cueros R. Trujillo”.
- Prieto, J., (2017). Gestión Estratégica Organizacional. Quinta Edición. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.
- Publicaciones Vértice (2007). Dirección estratégica. Editorial Vértice.
- Quiroa, M (2021). (06 de junio de 2021). Administración por procesos. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-por-procesos.html>
- Reach Financial Freedom (2023). Fuente: <https://es.quora.com/Qu%C3%A9-son-los-modelos-organizacionales-y-sus-caracter%C3%ADsticas>
- Real Academia de la Lengua Española (2001). Diccionario de la lengua española (23ava ed.). Disponible en <https://dle.rae.es>
- RECIMUNDO, 3(4). [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Revilla, E (2013). LA EDUCACIÓN EN VALORES MEDIANTE EL JUEGO. Universidad de Cantabria (UniCan)
- Reyes, A (2012). Administración de empresas: teoría y práctica. LIMUSA. Noriega Editores. México.
- Richard L. Daft. *Organization Theory and Design*. 13ª edición, 2021.
- Riquelme, M. (2020). Estrategia Organizacional (definición y etapas). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>. Consultado febrero 2022.
- Robbins y Coulter (2018). (2018). Administración. Pearson Educación.

- Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage Learning
- Romero Álvarez, (2022). “Propuesta de Modelo Gerencial (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela. Caso Estado Lara”.
- Romero e Izarra (2014). Valores para vivir. Editorial. Editorial CCS.
- Ropa, B y Alama, M (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. 1Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Posgrado. Lima, República del Perú. Revista Científica de la UCSA. On-line version ISSN 2409-8752. Rev. ciente. UCSA vol.9 no.1 Asunción Apr. 2022
- Ruiz (2002). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad Deusto.
- Sabino (2014). El proceso de investigación. Editorial EPISTEME. Colombia.
- Sánchez, (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. Revista Numero 10. Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto Tecnológico de Sonora. México.<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2655>
- Saraman y Zarate (2020), Implementación de herramientas de mejora continua basada en técnicas de lean manufacturing para optimizar la gestión de inventarios en la empresa AGROVET EL JEFE, Huancayo, Perú.
- Serna (1999). (2014). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Colombia, 3R.
- Solf (2019). Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones, 2017. Universidad peruana de ciencias e informática
- Sydle (2022). (27 de abril de 2022). <https://www.sydle.com>. Obtenido de <https://www.sydle.com:https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua6101a388b2503757979faf52#:~:text=Resumen&text=La%20mejora%20continua%20es%20una,reinventen%20constantemente%20se%20quedar%C3%A1n%20atr%C3%A1s>

Tamayo y Tamayo (2008). Metodología formal de la investigación científica. Edición Número 2, LIMUSA.

Thompson y otros (2015). Administración Estratégica. 18 Edición.

Universidad Fermín Toro (2016). NORMAS PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Vásquez (2022). Diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Veliz, V. F., Alonso, A., Robaina, D. A., Fleitas, M. S., y Fernández, E. M. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 143 154. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>

Villamil Gutiérrez (2010). Importancia de las herramientas administrativas requeridas para la planeación y gestión de las actividades. Universidad Manuela Beltrán Colombia. Umbral Científico.

Villamizar Florez, SL. (2021) Modelo de gestión por competencias del recurso humano encargado de ejecutar los recursos públicos de la Quinta Brigada del Ejército. [Trabajo de Postgrado]. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga, Colombia

Villamizar y Yanes (2022). Estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES. Bucaramanga, Colombia.

Villar, G. (2019). (27 de Julio de 2019). La importancia de la gestión en las organizaciones. Obtenido de qe2ingenieria: <https://qe2ingenieria.com/blog/la-importancia-de-la-gestion-en-las-organizaciones>

Vivanco, A (2018). Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del Centro médico “San Pablo” San Juan de Lurigancho, Lima, Perú. Universidad Cesar Vallejo.

Vol. 6 Núm. 6 (2017): ENERO - DICIEMBRE, 2017 /Artículos de Investigación

Westreicher, G. (2020). (07 de agosto de 2020). Economipedia. Obtenido de Gestión:

<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

www.eumed.net/libros-gratis/2006/voz/1a.htm

Yurén,M (2001). Ética Profesional y Praxis. Una revisión desde el concepto de agencia. Perfiles Educativos.

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO APLICADO

www.bdigital.ula.ve

VARIABLE: GESTIÓN ORGANIZACIONAL		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
Dimensión: Situación actual de la estructura organizacional		TA	DA	NA, ND	ED	TD
Indicador: Recursos						
1	La organización cuenta con recursos humanos para ejercer sus funciones.					
2	La organización cuenta con recursos materiales para llevar a cabo sus actividades organizacionales.					
Indicador: Planes						
3	Existen planes para mejorar el servicio y las asignaciones establecidas al personal de la empresa.					
Indicador: Estructura jerárquica						
4	La empresa tiene una estructura jerárquica que facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.					
5	La estructura jerárquica muestra una cadena de mando definida.					
Dimensión: Filosofía de gestión organizacional						
Indicador: Misión						
6	Conoce la Misión de la empresa.					
Indicador: Visión						
7	Conoce la Visión de la empresa.					
Indicador: Valores						
8	Aplica los valores empresariales en el entorno laboral					
Indicador: Estrategias						
9	Existen estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos de la empresa.					
Dimensión: Procesos Administrativos						
Indicador: Planificación						
10	Existe una planificación para crear estrategias de mejora continua de los procesos de la empresa.					
11	Existe un Plan organizativo que promueve el crecimiento de la empresa.					
Indicador: Organización						
12	La gerencia se organiza asignando recursos y actividades para el logro de los planes establecidos					
13	La gerencia utiliza herramientas tecnológicas para analizar las diferentes decisiones estratégicas					
Indicador: Dirección						
14	El liderazgo ejercido por la Gerencia de la empresa permite que los procesos sean efectivos.					
15	El liderazgo que demuestra la Gerencia de la empresa puede catalogarse como visionario.					
Indicador: Control						
16	Se establecen mecanismos para controlar los procesos e incluir acciones remediales que fortalezcan a la empresa.					
VARIABLE: Mejora Continua						
Dimensión: Procesos						
Indicador: Calidad						
17	La Gerencia identifica áreas susceptibles de mejorar, analizando las causas e implementando cambios para eliminar el desperdicio, reducir los costos y lograr la calidad.					
Indicador: Productividad						
18	Se concretan las tareas asignadas en el periodo de tiempo acordado y empleando los recursos asignados.					
Indicador: Competitividad						
19	La Gerencia fomenta una cultura de innovación constante, donde el personal es alentado a proponer soluciones novedosas.					
20	La Gerencia implementa estrategias competitivas para mantener sus productos en el mercado de manera sostenible.					

ANEXO B

FORMATO DE VALIDACIÓN

VALIDACIÓN 1.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

¡Gracias...! Fecha: 18-02-2024

Nombre del Experto: Karelly Paredes León

Aspectos Para Evaluar:

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15	X				X				X			
16	X				X				X			
17	X				X				X			
18	X				X				X			
19	X				X				X			
20	X				X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento	Si.	
Observaciones generales:		
Validado por: Karelly Paredes	Cédula de Identidad: V11960966	Fecha: 18-04-2024
Firma: 	Teléfono: 04147466225	Correo: kparedesleon@gmail.com

VALIDACIÓN 2.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

¡Gracias...!

Fecha: 22/02/2024

Nombre del Experto: Antonio Noguera

Aspectos Para Evaluar:

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15	X				X				X			
16	X				X				X			
17	X				X				X			
18	X				X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera aplicable el instrumento	Si considero que el instrumento permite recoger los datos según las categorías del estudio.	
Observaciones generales: es aplicable.		
Validado por: Antonio Noguera	Cédula de Identidad: 10.717361	Fecha: 22/03/2024
Firma: 	Teléfono: 04267600082	Correo: antonoguer.7@gmail.com

VALIDACIÓN 3.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una “X” en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

¡Gracias...!

Fecha: 23/02/2024

Nombre del Experto: Dra. ZORAYA DIAZ

Aspectos Para Evaluar:

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	X				X				X			
2		X			X				X			
3	X				X				X			
4		X			X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11		X			X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15		X			X				X			
16		X			X				X			
17	X				X				X			
18	X				X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento		VALIDO
Observaciones generales:		
Validado por: Dra. Zoraya Diaz	Cédula de Identidad: 5.821.687	Fecha: 26/4/24
Firma: 	Teléfono: 8136474824	Correo: zmd16ster@gmail.com

ANEXO C.

TABLA DE RESULTADOS INSTRUMENTO APLICADO EN LA EMPRESA

LATINBIEN, C.A

190

ANEXO D.
AUTORIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO
EMPRESA LATINBIEN, C.A

Mérida, 10 de abril del 2.024.

Ciudadano:

Coordinador del CIDE

Presente.

Reciba un cordial y afectuoso saludo de nuestra empresa Latinoamericana de Bienes y Servicios, C.A.

Por medio de la presente hago de su conocimiento que la Junta Directiva de nuestra empresa Latinbien, C.A, aprueba y aceptación el proyecto presentado por la Lcda. Juhendis Esther Valladares López, el cual ha denominado Plan de Gestión Organizacional orientado a la mejora continua de los Procesos Administrativos de la empresa LATINBIEN, C.A como herramienta que se colocará en práctica para mejorar la visión estratégica de nuestra empresa.

Por lo antes expuesto, agradecemos que tomara en cuenta nuestra empresa para desarrollar su proyecto de investigación, en el marco de la línea de Gestión Organizacional.

Sin más a que hacer referencia.

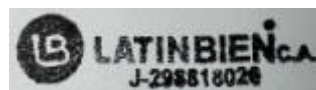
Quedo de Usted.

Atentamente,



GERARDO JOSE RAMIREZ

CI: 16.908.745



PRESIDENTE DE LATINBIEN, C.A.

ANEXO E.

PRESUPUESTO

www.bdigital.ula.ve

Propuesta de Diseño e Implementación de la ERP (Planificación de Recursos Empresariales)

Adecuación de propuesta de acompañamiento en el despliegue de una plataforma tecnológica para la gestión de recursos empresariales (ERP) bajo la tecnología Odoo 16

Oferta técnico-económica, para LatinBien y demás empresas del grupo.

Fases del Sprint estimadas*	Tiempo
Análisis de requerimientos	2 semanas
Documentación de procesos	2 semanas
Montajes de Videos	2 semanas
Capacitación del personal, revision feedback	1 semana
TOTAL POR SPRINT (Módulo o proceso soportado por la ERP) según sea el caso	900 \$ por sprint cerrado

*Terminar de acordar volumetría de sprints con el equipo

La figura definitiva del plan de desembolso será discutida y aprobada por las partes en la fase de aceptación del contrato, en donde los integradores, el Project Manager y el Gerente de Operaciones de LatinBien sostendrán una reunión de acuerdos finales de esta propuesta técnico-económica.

IMPORTANTE: Una empresa como LATINBIEN en constante evolución digital, produce que este tipo de desarrollos de plataforma digital, documentación y capacitaciones, queden obsoletas en muy corto tiempo, ya que los procesos pudiesen ser optimizados y cambiados drásticamente ante un nuevo ciclo de innovación,

Por lo tanto cualquier tipo de actualización en el material desarrollado corren por la empresa contratante, en ningún sentido la empresa contratista puede correr con los gastos generados por una obsolescencia del material.