

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE ACARIGUA.**

**Autor: Ana Urdaneta Lozano
Tutor: Msc. Carmen Amelia López**

Acarigua, Julio 2013

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación Área de Postgrado
Postgrado en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE ACARIGUA.**

**Requisito Parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Administración
Mención Gerencia General**

**Autor: Ana Urdaneta Lozano
C.I.: V-10.680.459
Tutor: Msc. Carmen Amelia López**

Acarigua, Julio de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Msc. Carmen Amelia López**, titular de la Cédula de Identidad N° **V.- 9.564.899**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE. ACARIGUA.”**, presentado por la ciudadana **Ana Urdaneta Lozano**, titular de la Cédula de Identidad N° **V.- 10.680.459**, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe..

En la ciudad de Araure, a los veinticinco (25) días del mes de Octubre del año 2012.

Nombre y Apellido: **Msc. Carmen Amelia López**

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: _____

Agradecimiento

A Dios Todopoderoso y a su Santísima Madre

A mi madre, Sonia Lozano de Urdaneta

A mi tutora, MSc. Carmen Amelia López

Dedicatoria

A la memoria de mi abuela Tita, fuente inagotable de amor
A mi madre, el mejor ejemplo de amor, superación y lucha
A mis hijos, Luisana y Rubén, mi mayor inspiración y estímulo

ÍNDICE

	PAG.-
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
	PAG.-
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	8
General	8
Específicos	8
Justificación e Importancia de la Investigación	9
Alcance y delimitación	10
II MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	16
Gerencia	17
Funciones Gerenciales	19
Estrategias Gerenciales	25
Matriz Foda	33
Calidad	36
Planeación de la Calidad	40
Control de la Calidad	41
Mejoramiento Continuo	43
Pasos para el Mejoramiento Continuo	47
Ventajas y desventajas del Mejoramiento Continuo	48
Mejora de Procesos como Factor Impulsador de la Excelencia Organizacional	49
Control de los Procesos	50
Gestión	51

	Componentes del Enfoque de Gestión	52
	Gestión Empresarial	53
	Pequeña y mediana empresa	56
	Bases Legales	58
	Sistema de Variables	60
	Definición y Operacionalización de las Variables	61
III	MARCO METODOLÓGICO	62
	Naturaleza de la Investigación	62
	Tipo de Investigación	62
	Diseño de la Investigación	63
	Fases de la Investigación	63
	Población y Muestra	64
	Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	65
	Técnicas de Recolección de Datos	65
	Instrumento de Recolección de Datos	65
	Validez y Confiabilidad del Instrumento	66
	Validez del Instrumento	66
	Confiabilidad del Instrumento	67
	Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos	68
	Técnicas de Presentación de los Resultados	68
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	69
	Evaluación de Factores Internos y Externos	99
	Identificación de fortalezas y debilidades	99
	Identificación de Oportunidades y Amenazas	100
	Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	102
	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	104
	Matriz FODA	106
	Fase de Factibilidad	107
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
	Conclusiones	110
	Recomendaciones	114
VI	PROPUESTA	116
	Título de la Propuesta	116
	Presentación de la Propuesta	116

Justificación de la Propuesta	116
Fundamentación de la Propuesta	117
Objetivos de la Propuesta	118
Objetivo General	118
Objetivos Específicos	118
Diseño de la Propuesta	118
Estructura de la Propuesta	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXOS	141
Anexo A Instrumento para Los Gerentes	142
Anexo B Matriz de Validación del Instrumento	147
Anexo C Validación del Instrumento	149
Anexo D Confiabilidad del Instrumento	151

LISTA DE CUADROS

NRO	DESCRIPCIÓN	PAG
1	Esquema Matriz FODA (David.-1997)	35
2	Definición y Operacionalización de las Variables	61
3	Población	64
4	Definición de la misión	69
5	Actividades acordes con la visión	71
6	Objetivos para el cumplimiento de las actividades establecidas	72
7	Logro de metas	73
8	Mejoramiento de la gestión empresarial	74
9	Trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial	75
10	Actividades ejecutadas acorde a la estructura organizativa	76
11	Definición de niveles de autoridad	77
12	Desempeño eficiente de funciones	78
13	Planificación de actividades	79
14	Supervisión de las actividades	80
15	Abierto al cambio en beneficio de la empresa	81
16	Información sobre las actividades a realizar	82
17	Proceso comunicacional durante la toma de decisiones	83
18	Evaluación de actividades para mejorar la gestión empresarial	84
19	Comparación de resultados	85
20	Utilización de indicadores de gestión	86
21	Verificación de actividades	87
22	Propicia cambios para lograr el éxito organizacional	88
23	Fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial	89
24	Realización de inspecciones de equipos utilizados	90
25	Seguridad en el desempeño de las actividades realizadas	91
26	Reconocimiento del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo	92
27	Cumplimiento con el horario de trabajo	93
28	Fomento del trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos	94
29	Realización de actividades de acuerdo a las normas establecidas	95
30	Desarrollo de la gestión empresarial	96
31	Logro de objetivos establecidos por la gestión empresarial	97
32	Diagnóstico FODA –Sector Metalmecánico de la PYME de Acarigua	101
33	Criterios para la Clasificación de Factores	103
34	Matriz de Evaluación de Factor Interno para el Sector	103

	Metalmecánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua	
35	Matriz de Evaluación de Factor Externo para el Sector Metalmecánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua	105
36	Matriz FODA para el Sector Metalmecánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Acarigua – Estado Portuguesa	106

LISTA DE GRÁFICOS

NRO	DESCRIPCIÓN	PAG
1	Definición de la misión	70
2	Actividades acordes con la visión	71
3	Objetivos para el cumplimiento de las actividades establecidas	72
4	Logro de metas	73
5	Mejoramiento de la gestión empresarial	74
6	Trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial	75
7	Actividades ejecutadas acorde a la estructura organizativa	76
8	Definición de niveles de autoridad	77
9	Desempeño eficiente de funciones	78
10	Planificación de actividades	79
11	Supervisión de las actividades	80
12	Abierto al cambio en beneficio de la empresa	81
13	Información sobre las actividades a realizar	82
14	Proceso comunicacional durante la toma de decisiones	83
15	Evaluación de actividades para mejorar la gestión empresarial	84
16	Comparación de resultados	85
17	Utilización de indicadores de gestión	86
18	Verificación de actividades	87
19	Propicia cambios para lograr el éxito organizacional	88
20	Fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial	89
21	Realización de inspecciones de equipos utilizados	90
22	Seguridad en el desempeño de las actividades realizadas	91
23	Reconocimiento del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo	92
24	Cumplimiento con el horario de trabajo	93
25	Fomento del trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos	94

26	Realización de actividades de acuerdo a las normas establecidas	95
27	Desarrollo de la gestión empresarial	96
28	Logro de objetivos establecidos por la gestión empresarial	97

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE. ACARIGUA.**

**AUTOR: ANA URDANETA LOZANO
TUTORA: MSC. CARMEN LÓPEZ
MES Y AÑO: JULIO 2013**

RESUMEN

El estudio tuvo como finalidad proponer Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de la Gestión Empresarial en el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, enmarcado en la modalidad de un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo, que en su fase diagnóstica se fundamentó en una investigación de nivel descriptivo, la población y la muestra estuvo representada por setenta y tres (73) personas que conforman la parte gerencial de las PYME de Acarigua, Estado Portuguesa, como técnica de recolección de datos, fue empleada la observación directa y se aplicó una encuesta, bajo la modalidad de cuestionario tipo escala de Lickert, constituido por 28 ítems con las siguientes alternativas (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca), validado a través de juicios de expertos y la confiabilidad resultó en 84 %, se calculó mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach. Se tabularon los datos utilizando la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos permitieron concluir, que las empresas del sector estudiado, presentan debilidad para lograr las metas contempladas en la planificación, trabajar en equipo, desarrollar adecuados procesos comunicacionales para realizar la comparación de los resultados obtenidos con los planificados, lo que indica una gestión empresarial de manera deficiente, impidiéndole el adecuado funcionamiento organizacional. Por tanto se recomienda la implementación de la propuesta sobre las Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de la Gestión Empresarial.

Palabras Claves: Estrategias Gerenciales, Calidad de Gestión, Pequeñas y Medianas Empresas

**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF WESTERN PLAINS
"EZEQUIEL ZAMORA"
AGRICULTURAL PRODUCTION VICERRECTORADO
GRADUATE AREA COORDINATION
MASTER IN MANAGEMENT
GENERAL MANAGEMENT STATEMENT**

**MANAGEMENT STRATEGIES BASED QUALITY MANAGEMENT FOR
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. ACARIGUA**

**AUTHOR: ANA URDANETA LOZANO
TUTORA: MSC. CARMEN LÓPEZ
MONTH AND YEAR: JULY 2013**

ABSTRACT

The study aimed to propose strategies based on the Quality Management of Business Management in the Metalworking Industry, Small and Medium Enterprises Acarigua - Portuguesa State, framed in the form of a feasible project and supported by field research, which the diagnostic phase was based on a descriptive level research, population and the sample was represented by seventy-three (73) people who make up the management of SMEs Acarigua, Portuguesa State, as data collection technique was employed direct observation and a survey, in the form of Likert scale type questionnaire, consisting of 28 items with the following options (always, almost always, sometimes, almost never, and never), validated through expert judgment and reliability resulted in 84%, was calculated using Cronbach's alpha coefficient. Data were tabulated using descriptive statistics. The results led to conclude that the studied companies, have weakness to achieve the goals set out in the planning, teamwork, develop appropriate communication processes for comparison of the results obtained with the planned, indicating business management poorly, preventing adequate organizational functioning. We therefore recommend the implementation of the proposal on Management Strategies based on Quality of Business Management

Keywords: Management Strategies, Quality Management, Small Business

INTRODUCCIÓN

Las empresas conforman organizaciones, sistémicas donde la interrelación de los elementos que la integran, facilitan el logro de los objetivos, por lo que se establece una coordinación entre las personas para la realización de las diferentes tareas administrativas que en ellas se procesan y cuyo objetivo final es el logro de un producto o servicio de calidad que mantenga clientes cautivos y garantice la permanencia productiva de la organización.

La pequeña y mediana empresa (PYME) en Venezuela, como en todos los países del mundo, ha contribuido a la creación y distribución de la riqueza, siendo también una gran parte, fuente de empleo. Sin embargo, su desarrollo en los últimos años, no ha sido el esperado, debido principalmente a las diferentes dificultades que ha tenido la economía en general y que ha golpeado al sector empresarial y sobre todo a las PYME, que han tenido que hacer gala de los más diversos ingenios para no desaparecer del escenario económico.

Por lo tanto, las empresas deben actualizarse organizacional, administrativa y tecnológicamente para que puedan hacer frente a los nuevos retos que representa la competencia internacional, promoviendo la búsqueda de nuevos mercados para la colocación de productos de alta calidad y bajos precios que le garantice la obtención de utilidades de acuerdo a su esfuerzo creador.

Según lo planteado por Ramírez (2001), la gerencia organizada, coherente y exitosa de la economía de un país resulta ser, sobre todo en un país subdesarrollado, una tarea bastante compleja, que supone superar graves problemas sociales (salud, educación, empleo, vivienda, entre otros), dificultades estructurales (existencia de sectores heterogéneos, con diversos grados de desarrollo), desequilibrios macro – económicos (bajo nivel de la demanda, mala distribución del ingreso, déficit fiscal) y variables externas no

controlables (dependencia, debilidad exportadora y desventaja frente al proceso de globalización).

Igualmente Ramírez (ob. cit.), manifiesta que a pesar de la crítica realidad, poco a poco se han notado esfuerzos concretos y sistemáticos tendentes a mejorar las deficiencias existentes en la gestión de los administradores, si se toma en cuenta el grado de interés de estos para superar barreras y obstáculos que les permita obtener el verdadero perfil gerencial necesario en este tiempo.

Sin embargo, en la actualidad se ha puesto en duda la calidad y eficiencia del sistema administrativo de muchas de las pequeñas, medianas y grandes empresas, sobre todo cuando se habla de calidad, evidenciándose deficiencias en las funciones administrativas y además una insatisfacción por la calidad del servicio con relación a los costos del mismo.

Surge entonces la necesidad de crear condiciones propicias para una mejor inserción de la PYME en la economía globalizada, donde cuenten con mejores condiciones laborales, de capacitación, tecnológicas, de asesoría, de información, de servicio, de atención, entre otros.

De allí que, el objetivo fundamental de este trabajo de investigación es proponer estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial en el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, con el fin de mejorar tanto la gestión gerencial como la empresarial, para poder garantizar la calidad en el servicio prestado y en los productos ofrecidos, la misma está orientada bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, que en su fase diagnóstica se fundamentó en una investigación de nivel descriptivo, en la cual los datos son tomados de la observación directa de la situación

La investigación está estructurada en seis capítulos que van relacionados con la información y el contenido del tema en estudio, y quedó conformada de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema; donde se presenta el planteamiento del problema, y se hace énfasis en la situación existente en el sector metalmeccánico, el objetivo general y los específicos, la justificación de la investigación y los alcances.

En el Capítulo II: Marco Teórico; está constituido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos y la definición - operacionalización de las variables, los cuales permiten darle soporte teórico a la investigación.

Así mismo, el Capítulo III: Marco Metodológico; está conformado por el tipo y diseño de la investigación, población – muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos (técnicas e instrumentos), validez y confiabilidad de los instrumentos y las técnicas de análisis e interpretación de los datos.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados, integrado por el Análisis de los Resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones que son las consideraciones finales, que se presentan después de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo VI: La Propuesta, donde se presenta el Título, Presentación, Justificación, Objetivos (General y Específicos), Fundamentación de la Propuesta, Estructura de la Propuesta, Administración y Factibilidad de la Propuesta.

Asimismo, se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos que son el soporte del trabajo realizado

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, el proceso de globalización envuelve al mundo moderno, lo que sin duda representa un nuevo reto en lo que respecta a los enfoques que toda empresa debe dar a su comportamiento. Esto implica que tienen ante sí cambios en todos los órdenes o componentes que le rodean (mercado – economía – recursos humanos – competencias).

Esta situación, les obliga a ser más competitivas para estar a la vanguardia de los procesos que ejecutan. Igualmente las impulsan a desarrollar estrategias que les permitan el crecimiento y fortalecimiento de la gestión que realizan, para estar en sintonía con el vertiginoso avance que sufren los procesos tecnológicos y gerenciales.

En tal sentido, la gerencia moderna se sustenta en modelos progresistas, que facultan a las organizaciones optimizar todos sus recursos; con miras a lograr una gestión eficiente, eficaz y efectiva, para responder plenamente a las exigencias que el entorno tanto interno como externo, le exigen, lo que se traduce en respuestas favorables a la problemática que enfrentan, es decir, poder dar solución a sus problemas, de tal manera que puedan ser cumplidas las metas trazadas y los objetivos propuestos.

De ahí, que es fundamental implementar estrategias gerenciales que dejen a las organizaciones realizar su gestión empresarial en forma apropiada, a fin de maximizar los recursos disponibles y obtener resultados satisfactorios. Al respecto, Macel (2000), indica que las estrategias gerenciales constituyen “un curso de acción general o alternativo que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (p. 61).

Indiscutiblemente, las estrategias gerenciales ayudan a poner orden y permiten asignar los recursos apropiadamente, con la realización de las acciones necesarias que permitan anticipar los posibles cambios en el

entorno, para abordar los mismos en función de lograr los objetivos planeados por la gerencia.

Las exigencias del mercado actual, requieren empresas capaces de colocarse por encima de los problemas y dificultades de su entorno para lograr posiciones de liderazgo basado en la capacidad de sus empleados, el grado de tecnología de los procesos, la calidad - precio de sus productos y el dominio del mercado.

En este orden de ideas, es importante destacar que las organizaciones requieren definir los factores que garantizarán no solo su supervivencia, sino proyectar constantemente el crecimiento. Para ello, deben hacer énfasis en la calidad, la cual se ha convertido en la base con que cuentan las empresas para su mejoramiento continuo.

La calidad para López (2005), “es el grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumplen con unas necesidades o expectativas establecidas” (p. 3).

En este sentido, la calidad es una noción que da cuenta de las cualidades y características del servicio que presta una empresa u organización. La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, y así, se puede hablar de la mala, poca, buena o excelente calidad de un objeto o servicio.

En definitiva, el propósito fundamental en las empresas con respecto a la calidad, está en la satisfacción de las necesidades del cliente. No obstante, el cambio cultural de las mismas juega un papel muy importante para el logro de la satisfacción total del cliente o consumidor, donde el gerente debe concentrar sus esfuerzos en el logro de dicho objetivo, para garantizar la permanencia continua de la organización en el competitivo mundo de los negocios y facilitar la gestión empresarial de los recursos requeridos para su crecimiento.

La gestión empresarial, como señala Desler (2000) “es el proceso de instrumentar estrategias, que permitan guiar los recursos, organizados en operaciones reales y efectivas, para el logro de objetivos establecidos. Igualmente consiste en coordinar esfuerzos y recursos para fomentar el crecimiento y la proyección de la imagen empresarial”. Así, la gestión empresarial comprende el conjunto de todas las actividades de la organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, otorgando importancia al desarrollo de una estrategia gerencial que garantice la supervivencia de la misma.

Es por ello, que las estrategias a formular o ejecutar en las empresas, deben estar vinculadas, para que sus operaciones arrojen resultados que satisfagan no sólo las expectativas de rendimiento de sus accionistas, sino que involucren a toda la empresa como ente generador de bienes y servicios.

Según Sánchez (2004), “de las empresas existentes en Venezuela, un alto porcentaje está conformado por pequeñas y medianas empresas (PYME)”. Llamadas así en virtud del número de trabajadores que poseen, considerándose pequeñas aquellas cuya nómina oscila entre diez (10) y cuarenta y nueve (49) trabajadores y medianas, aquellas empresas que poseen entre cincuenta (50) y noventa y nueve (99) trabajadores (Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la PYME, 2001).

El sector de la PYME, demanda mejores precios, óptima calidad, oportunidad de entrega, cantidades acordes con las necesidades del cliente e influencia en todo el territorio nacional. Esto es lo que les permitiría mantenerse en el mercado competitivo.

En el estado Portuguesa, caracterizado por la producción agroindustrial, las empresas metalmecánicas han significado un bastión de desarrollo económico y social. Basado en conversaciones sostenidas con algunos de los propietarios de empresas en la región a través del enlace con la Cámara de Comercio e Industria Acarigua-Araure, se observó que existe cierta

ausencia de mecanismos para la medición sistemática de la productividad; como medio para detectar necesidades de cambio, de optimización de los recursos, así como de fomento del mejoramiento continuo de niveles operativos.

De igual manera, estas conversaciones conllevaron a denotar en estas PYME, limitado acceso financiero, así como también poca importancia dada al recurso humano como factor productivo, lo cual estaría generando el volumen de desperdicios del procesamiento de la materia prima, lo que afectaría el resultado de la calidad de todo el proceso y de los productos.

Por otro lado, una de las posibles causas de esta situación es la escasa relevancia otorgada a la utilización de estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial por parte de la gerencia de estas organizaciones.

Como consecuencia de la limitada utilización de estrategias gerenciales, no se estaría ejecutando eficiente y efectivamente los procesos administrativos; y por ende no se estaría aprovechando al máximo la capacidad instalada, dando baja importancia a los atributos de calidad exigidos por los clientes.

Por lo acotado anteriormente, el pronóstico que se visualiza tiende a la baja calidad en los servicios y/o productos, reducida competitividad y deficiente posicionamiento en el mercado actual. Basado en la anterior perspectiva, las PYME, como empresas corren el riesgo de disminuir progresivamente sus beneficios y por lo tanto, la permanencia en el mercado; en detrimento de su desarrollo, porque la calidad incide en la fluidez del trabajo y por ende en la capacidad de producción; que garantiza una eficiente y efectiva gestión empresarial

En atención a lo expuesto, la idea es identificar la situación actual que presentan las PYME del sector metalmecánico de Acarigua – Estado Portuguesa, con respecto a la calidad en la gestión empresarial y así

proponer estrategias gerenciales que conlleven al fortalecimiento y crecimiento empresarial.

De allí que, surge la necesidad de dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en relación a la calidad de la gestión empresarial y la necesidad de implementar estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa?

¿Es factible técnica y económicamente diseñar estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial para el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa?

¿Cuáles estrategias gerenciales, basadas en la calidad de la gestión empresarial, serán pertinentes al sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa?

Objetivo General de la Investigación

Proponer estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial para el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa de Acarigua – Estado Portuguesa.

Objetivos Específicos de la Investigación

- Diagnosticar la situación actual en relación a la calidad de la gestión empresarial en el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa.
- Determinar factibilidad técnica y económica para el diseño de estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa.
- Diseñar las estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa.

Justificación e Importancia de la Investigación

En este contexto, resulta importante hacer algunas consideraciones sobre las razones o argumentos que justifican este trabajo en un ambiente de cambio, para las empresas modernas, pues hoy más que nunca, se ven expuestas a muchos y variados factores que afectan su funcionamiento, como producto del nivel de incertidumbre y complejidad que experimentan, tanto en su entorno general como específico.

Y es que la llegada de la globalización, trae consigo una alta competencia entre empresas, las cuales, anteriormente, no se percataban de la existencia de otras, o cuya rivalidad ni siquiera existía

Entre estos cambios destaca, como punto clave para lograr el éxito organizacional, la utilización o implementación de herramientas administrativas como las estrategias gerenciales que contemplen la organización no solo en su entorno, sino que evalúen también el contexto donde se desenvuelven, para garantizar el adecuado funcionamiento de las empresas, y que sus actividades sean realizadas de manera eficiente y efectiva, lo cual conlleva al logro de las metas en atención a los objetivos establecidos.

La pertinencia de esta investigación está referida al aporte que brindaría a las PYME del sector metalmecánico de Acarigua, porque podrían mejorar su proceso administrativo productivo, dando realce a la calidad del mismo. Ello les proporcionaría tener acceso a mercados tanto regionales como nacionales, porque al establecer un compromiso con la calidad, les garantizaría la credibilidad promocional, así como aumentar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

El presente estudio tiene su importancia, porque se sentarán pautas de diseño estratégico organizacional, cuyo resultado sería de gran relevancia para conocer aspectos del funcionamiento de las PYME de Acarigua – Estado Portuguesa. Esto facilitará plantear conclusiones y recomendaciones,

que constituyan ayuda, solución o herramienta que genere una optimización de la competitividad dentro de dichas empresas, para contribuir a su desarrollo.

Tiene relevancia práctica, porque de implementarse la propuesta, los gerentes de las PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, tendrán la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas en sus respectivas empresas, y en los productos o servicios que ofrecen. Aunado a que lograrán la experticia para adaptarse y enfrentar de mejor manera los cambios, para sobrevivir ante los diversos escenarios cambiantes.

En cuanto a la importancia práctica, este estudio redundará en la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de la prestación de un servicio o entrega de productos de óptima calidad. Lo cual se lograría, mediante una constante superación y crecimiento, que demuestre una modernización en los procedimientos administrativos aplicados para el desarrollo de sus actividades.

Adicionalmente, la investigación es relevante, en tanto trata una temática como son las Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de la Gestión Empresarial y de esta forma se contribuye a crear una cultura de calidad en el desempeño organizacional en las PYME de Acarigua.

En relación a la pertinencia con la maestría cursada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, esta investigación se considera pertinente, ya que se encuentra comprendida dentro de la línea de investigación relativa a la “Pequeña y Mediana Empresa” en un contexto local, como lo son, las PYME de Acarigua, Estado Portuguesa, con miras a la optimización de sus procesos.

Alcance y Delimitación

La presente investigación está orientada al estudio de la calidad en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico de Acarigua – Estado Portuguesa, con el objetivo de

fortalecerla; a través de la implementación de estrategias gerenciales que propicien una eficiente y adecuada realización de las actividades gerenciales.

Los resultados de dicho estudio contemplan el diseño y la propuesta de herramientas gerenciales que garanticen la calidad en el desarrollo de las actividades del proceso administrativo, así como también, lograr la estabilidad en los mercados competitivos de las pequeñas y medianas empresas.

Desde el punto de vista temporal y espacial, la investigación se desarrolló durante el período Agosto 2011 - Octubre 2012, específicamente en las PYME que constituyen el Sector Metalmecánico de Acarigua, Estado Portuguesa

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son las investigaciones consultadas, las cuales constituyen un aporte para la realización del estudio, debido a que permiten resaltar elementos que ayudan a incrementar la información respecto al tema seleccionado, entre ellos se tienen:

El estudio realizado por Ramírez (2001), quien presentó ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, un trabajo que tituló “Propuesta de Estrategias sobre Calidad y Productividad para el Incremento de la Gestión en la Empresa VEMAMETCA”. La naturaleza del estudio la definió como una investigación de modalidad proyecto factible y se apoyó en una investigación de campo descriptiva. Aplicó como instrumento de recolección, el cuestionario, a una población conformada por treinta y siete (37) trabajadores del departamento de producción.

Concluyó en que “El análisis de la producción fabril, orienta a comprender aspectos sobre la calidad y productividad y su efecto directo en los resultados finales en cuanto a unidades producidas, fomento de las ventas e incremento del posicionamiento en el mercado potencial de los productos de la empresa”.

Este estudio representa un aporte a la presente investigación, puesto que destaca que al incorporar en la pequeña y mediana empresa de Acarigua, estrategias de calidad y productividad en sus procesos, conlleva al mejoramiento de la gestión empresarial, al generar una mayor cantidad de productos, en garantía de calidad.

Por su parte, Andrade (2002), realizó una investigación en la Universidad Fermín Toro, titulada “Evaluación al Proceso de Implantación de la Norma ISO 9002:1995 en la Empresa Tuboacero, C.A. (Sucursal Cabimas) a través de la Auditoría de la Calidad”, desarrollada bajo la tipología descriptiva y evaluativa, bajo un diseño de trabajo de campo, donde la

población estuvo constituida por nueve (9) personas que laboran tanto en la Casa Matriz como en la Sucursal Cabimas, las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron: la observación directa, entrevistas no estructuradas al personal y el instrumento utilizado fue un cuestionario autoadministrado tipo Escala Lickert, validado previamente y calculada su confiabilidad.

Con base a los resultados obtenidos se logró diagnosticar, que los empleados no manejan a cabalidad los documentos y manuales de procedimientos en las diferentes áreas investigadas, debido a la falta de motivación, divulgación e información de éstos, por parte de la dirección de la empresa, además, poseen un sistema de comunicación poco efectivo, lo cual impide que se cumplan los deberes de la Norma ISO 9002:1995 señalados por sus veinte (20) cláusulas.

Así entonces, por tratarse de una investigación cuyo propósito consistió en garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad, en función de obtener la correspondiente certificación, constituye un importante aporte para el desarrollo de la presente investigación, debido a que se demuestra que la calidad es un factor fundamental en el adecuado funcionamiento de la empresa para involucrar al personal de manera activa en el proceso gerencial.

De igual manera, Soto (2002), presentó un trabajo denominado "Lineamientos Estratégicos para la Proyección de las Pequeñas Empresas Financieras por FUNDACEPO" realizado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. La investigación se desarrolló aplicando la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo, que en su fase diagnóstica tuvo un nivel descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por ciento ochenta y tres (183) empresas y la muestra por cincuenta y cinco (55) empresas del sector.

Del análisis del diagnóstico se concluyó que en los últimos años ha disminuido la rentabilidad de las pequeñas empresas, lo cual impide tener

acceso a las oportunidades de crecimiento, desarrollo y consolidación, esto porque las exigencias del proceso de producción en cuanto a calidad y productividad no se ajusta a los indicadores de gestión de dicha área.

Esto representa un aporte al presente trabajo, en virtud de que luego del análisis que hace de las oportunidades de crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas, muestra una gama de soluciones a los problemas que enfrentan las pequeñas empresas.

Cabe considerar también, el estudio realizado por Rodríguez (2002) en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, titulado “Análisis de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Mediana Industria Superior del Estado Lara”, cuyo propósito fundamental fue el análisis de los sistemas de aseguramiento de la calidad en la mediana industria del Estado Lara.

Para llevar a cabo este estudio y poder contar con la información necesaria para el análisis, se trabajó sobre una muestra representativa de cuarenta y dos (42) medianas industrias, de acuerdo al criterio ocupacional, tomando como base el Municipio Iribarren del Estado Lara, porque en él, están ubicadas más del 90 por ciento de las medianas empresas del Estado.

El análisis se realizó utilizando el cuestionario CESACI, diseñado para este estudio. En el procesamiento de los datos, se utilizó el paquete estadístico SPSS y los resultados mostraron que existe una adecuación medianamente satisfactoria de los sistemas de aseguramiento de la calidad utilizados por la mediana industria superior del Estado Lara, con relación a la estructura, responsabilidad, actividades, recursos, documentación, elementos que sirvieron para el análisis en la presente investigación.

El trabajo de Rodríguez, brinda destacados aportes a la presente investigación, por tratarse de un análisis realizado para determinar la importancia del uso de los sistemas de aseguramiento de la calidad en las empresas, lo cual les garantiza la prestación del mejor servicio y por ende la satisfacción en la atención al cliente, factores fundamentales para el fortalecimiento empresarial y éxito productivo de las mismas.

Por otra parte, Sánchez (2004), realizó un trabajo de investigación en la Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado, titulado “Análisis de las Estrategias Gerenciales de la Pequeña y Mediana Empresa de Barquisimeto – Estado Lara”, bajo los lineamientos de una investigación de campo, de nivel descriptivo, la población seleccionada fue de veintiún (21) empresas, y la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta mediante un cuestionario

Sus resultados permitieron concluir que la PYME, tiene las herramientas necesarias, para el establecimiento de un proceso formal de formulación de estrategias de negocio, pero muestra poco interés en la realización de estudios de mercado. Al mismo tiempo, se comprobó que dichas empresas no tienen una estrategia de tecnología definida.

El aporte que brinda este antecedente a la investigación, es oportuno porque resalta la importancia que tiene para el funcionamiento de las empresas, contar con estrategias gerenciales que le permitan y garanticen el adecuado desenvolvimiento dentro de los mercados actuales, lo cual a su vez, les garantiza un excelente posicionamiento dentro de la competencia.

Armella (2004), presentó ante la Universidad Fermín Toro una investigación titulada “Propuesta de un Plan para un Sistema de Gestión de Calidad a fin de obtener la Certificación ISO 9000 en la Empresa Aluminios de Occidente”, enmarcada en un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo de nivel descriptivo, la población estuvo constituida por nueve (9) personas, las técnicas de recolección de datos utilizados fueron la observación directa y la encuesta a través de un cuestionario.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumentos permitieron concluir que existe un alto grado de incumplimiento en cuanto a los requisitos exigidos por el cliente, contando con la magnitud de responsabilidad a la demanda del mercado dado la capacidad de la infraestructura y personal, argumentos aptos para poder implantar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9000.

Es de destacar que este estudio aporta información relevante para el desarrollo de esta investigación, debido a que se trata de la implementación de un plan para un Sistema de Gestión basado en las normas de calidad para garantizarle a los clientes una adecuada atención, por cuanto el cumplimiento de dichas normas, constituye un factor fundamental en la responsabilidad que debe demostrar la empresa ante el mercado.

Asimismo, Gutiérrez (2005), realizó una investigación en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, sobre “Estrategias Gerenciales para la Capacitación Integral del Personal Adscrito a la Gerencia de Ventas de Domesa a partir de los Elementos de la Filosofía Kairzen. Región Centroccidental”, bajo un diseño de campo y enmarcada en un estudio descriptivo, la población seleccionada fueron ocho (8) personas de la gerencia y la técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante un cuestionario tipo escala de estimación

Los resultados permitieron concluir, que existe un perfil de reclutamiento y selección claro y definido; no obstante, se evidencia ausencia de políticas internas, que faciliten la comprensión de la información, pero se fomenta el desarrollo personal en los empleados.

Este trabajo se relaciona con este estudio, por el hecho de manejar la variable estrategias gerenciales y aunque el propósito de ambos estudios no es el mismo, se asemejan, en el sentido de estar orientados a tratar de dar solución a una problemática presente en el recurso humano; para garantizar el efectivo y eficiente funcionamiento de la empresa.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen uno de los elementos fundamentales para toda investigación, debido a que los mismos son soportes que fortalecen la acuciosidad, logrando así que la focalización teórica a estudiar consolide la puesta en práctica del siguiente estudio.

Gerencia

Gerencia es una palabra que cada vez adquiere un mayor significado dentro de una organización, por lo que resulta importante precisar las principales funciones y habilidades que requiere el funcionamiento organizacional actual a nivel gerencial; debido a que es necesario adoptar estrategias que permitan comprender la visión y misión de una organización asumida de manera efectiva por los diversos niveles organizativos.

Drucker (1996), define la gerencia como “la función específica de organización de la sociedad de hoy en día. Es la práctica que convierte a un grupo desordenado, en un grupo efectivo, productivo y efectivo” (p. 21).

Por su parte, Valdez (1998), señala que “La gerencia es la base fundamental para el desarrollo eficiente y efectivo de cualquier empresa o departamento, debido a que ésta tiene como principal función, establecer objetivos y hacer que el trabajo se ejecute en forma coordinada” (p. 11).

Según los planteamientos de los autores, se deduce que la gerencia es el vehículo mediante el cual las organizaciones garantizan que su razón de ser, produzca los resultados esperados y al mismo tiempo tengan vigencia y proyección en el futuro, todo lo cual sirve de guía para el presente estudio, en vista de que es fundamental la realización de la planificación y el control de manera eficiente para que la organización logre las metas y objetivos trazados.

Por su parte, en el Diccionario Webster's (2001) a la gerencia se le define como “el acto, arte o manera de gestionar con pericia y cuidado, de manera prudente una empresa o institución” (p. 102), a partir de lo cual puede afirmarse que las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización (gerentes), son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Chiavenato (2001), expresa que la actividad gerencial de cualquier tipo de organización, consiste en la dirección, ejecución y control de procesos, que permiten el alcance de los objetivos propuestos.

Harris (1999), señala que la gerencia es una forma de lograr un desempeño óptimo y una manera de tomar decisiones que permitan la productividad en la organización, de allí que, es esencial producir efectos inmediatos y profundos sobre la motivación y comunicación de los participantes.

Ruiz (2000) en ese sentido, concibe a la gerencia como un proceso de solución de problemas, que incluye actividades de planificación, organización y dirección. Desde esta perspectiva, se puede considerar a la gerencia como una herramienta útil para los directivos, ya que tienen relación directa en la formación del recurso humano.

Por su parte, el gerente, según Peña (1995), es un profesional innovador, comunicador y motivador, cuyas funciones básicas estarían dirigidas a administrar el proceso productivo, a través de la integración de todos los miembros de la organización, para alcanzar los objetivos y metas.

Es importante resaltar que gerenciar una organización es un proceso tan complejo que exige una persona capacitada y actualizada en todos y cada uno de los aspectos básicos; conocer las políticas, objetivos, filosofía; para promover la participación de todos los integrantes que intervienen en el proceso productivo.

Para lograr una efectiva gerencia se requiere de un director, que demuestre ciertas cualidades personales, como lo es su crecimiento como persona, valores, experiencia de vida, armonía y vitalidad, elementos que en definitiva garantizan la calidad de su gestión. Así mismo, se infiere que éste debe cumplir sus funciones en consonancia con los avances modernos, poniendo de manifiesto su capacidad de liderazgo, autoridad compartida y manejo eficiente de los recursos humanos.

Y para que un gerente sea efectivo debe poseer ciertas cualidades, como lo son: ser previsor, planificar las actividades a ser desarrolladas, constante en el desarrollo de las mismas; participativo con su personal empleado y obrero. Debe poseer avidez de conocimientos, logrando así la

capacidad que requiere; ser creativo e ingenioso, responsable con su compromiso de gerenciar para y por la calidad, ser realista y honesto ante los procesos innovadores y ser positivo para lograr una conducción centrada en un paradigma participativo, con funciones gerenciales acordes con el desempeño dentro de la estructura organizativa.

Funciones Gerenciales

La gerencia es un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, porque constituye el órgano que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones, entre las que se encuentran: estrategias de mercadeo, programa de capacitación, asignación de recursos, adquisición de tecnologías orientadas hacia la productividad, el servicio y la rentabilidad.

Cónsono con lo anterior, Chiavenato (2001), señala que las funciones gerenciales consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo, e indica que cuando se consideran aisladamente, la planeación, la organización, la dirección y el control, son funciones administrativas, ratificando que cuando se relacionan en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas.

Dentro de este orden de ideas, es importante señalar que la gerencia cumple cinco (05) funciones, las cuales son mencionadas por Desler, G. (2000), entre ellas se tienen:

Planificación: Constituye una guía o curso de acción que permite identificar cada una de las acciones a emprender para la obtención de resultados o la solución de problemas que se pueda presentar en el ejercicio de la actividad gerencial.

En este sentido, la labor del gerente está determinada por el nivel de desarrollo en base a la planificación de las actividades, señalando los objetivos y metas que se desean alcanzar. Al respecto Chiavenato (ob. cit.), expresa que, planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el

mejor curso de acción para alcanzarlos; define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

Stoner y Otros (1996), indican que la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones para que basen sus actos en algún método o plan, los cuales presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que se obtengan y comprometan los recursos necesarios, indicándole a cada miembro las responsabilidades a cumplir y los procesos de acción establecidos, así como el avance y control de los objetivos; permitiendo la aplicación de medidas correctivas a través de la adecuada toma de decisiones.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la planificación es la previsión de actividades y recursos para lograr resultados deseados. La misma, debe estar basada en el conocimiento de la identificación de los factores sobre los cuales hay que actuar, para atender las necesidades y precisar los cambios que deben introducirse. De tal manera que toda planificación debe tener flexibilidad para realizar los ajustes necesarios, sin alterar su continuidad.

Organización: En esta función se hace énfasis en que los gerentes necesitan estudiar cada uno de los procesos a desarrollar y de acuerdo a sus características, integrar el recurso humano, mediante una estructura que propicie un sistema de información interpersonal e interdepartamental, para lograr el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, igualmente en la ejecución del trabajo se debe seguir un orden procedimental, para que cada actividad sea ejecutada mediante fases organizadas.

En cuanto al proceso de organización, Harrington (1992), afirma que ésta es fundamental en cualquier nivel gerencial, debido a que permite el logro de los objetivos planteados con menor esfuerzo y gasto, también que cada miembro conozca con precisión las actividades que va a ejecutar, lo

que a su vez evita confusiones e incomprensiones con respecto al trabajo a realizar.

Al respecto, Warner (1998), opina que con la organización se señalan o distribuyen las actividades de trabajo entre los miembros del grupo participando cada integrante. Indica que ésta se encuentra guiada en atención a la naturaleza de las actividades planificadas y las instalaciones disponibles, buscando un mínimo gasto de recursos.

En función a lo anterior cabe citar a González (1994), quien señala que una buena organización requiere de una adecuada planificación que permita establecer las relaciones apropiadas y convenientes entre las actividades y las personas que las desempeñan, así los esfuerzos colectivos serán superiores a la suma de los esfuerzos individuales.

Coordinación: En esta función se resalta la importancia que tiene para el gerente, saber coordinar los esfuerzos y el talento del recurso humano, para optimizar los resultados lógicamente, mediante un sistema de información de carácter horizontal, ascendente y descendente.

Al respecto González (ob. cit.), afirma que para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada. De acuerdo con este autor, todos los esfuerzos materiales y equipos deben ser dirigidos eficientemente a fin de evitar desperdicios de tiempo, materiales y trabajo en función de obtener un rendimiento máximo.

En función a lo anterior, la finalidad de la acción directiva, es lograr que todos los participantes en el proceso productivo integren armónicamente sus esfuerzos en la elección y consecución de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, según lo señala el autor antes citado, el director debe procurar que sus subordinados tengan una apreciación y conocimientos fundamentales de la política filosófica, objetivos y metas que persigue la empresa, a fin de que puedan elegir los procedimientos de trabajo y tengan autoridad para decidir en su esfera de acción.

Dirección: Siguiendo con los procesos administrativos, no hay que olvidar la dirección, que a decir de Stoner y Otros (1996), es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo, a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Bajo este enfoque, el gerente debe desarrollar habilidades para orientar, persuadir, conducir el recurso humano y mantenerlo dentro del logro de los objetivos y metas planteadas, asimismo, se deben aplicar estrategias para que cada procedimiento establecido formalmente, se cumpla lógica y cronológicamente.

Control: Esta función indica, que el gerente requiere identificar de qué manera se están cumpliendo las actividades planificadas y determinar el grado de cumplimiento y el grado de desviación para la toma de decisiones correctivas.

Robbins (2000), sostiene que el control es la función administrativa que busca asegurar si lo que se planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos, es decir, que por medio del control el gerente logra hacer de los objetivos propuestos una realidad.

El proceso de control se establece por medio de ciertas actividades y a todos los niveles de una organización, es una función que debe mantener la suficiente elasticidad, que permita hacer ajustes o modificaciones debido a cambios de prioridades, condiciones, obtención de materiales o cualquier otro factor, que obligue a desviarse de los objetivos originales.

De la misma manera, la existencia del control implica las actividades previas de planificación, organización y ejecución, y así la efectividad del control permite señalar las debilidades, fortalezas y errores, a fin de que la rectificación oportuna, haga propicio el cumplimiento de los planes y programas planificados.

Mockier, citado por Stoner y Otros, (ob. cit.), define el control como un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño y diseñar sistemas de

retroalimentación, que permitan establecer las desviaciones de las actividades planificadas y tomar las medidas pertinentes para garantizar el uso de los recursos con la eficacia y eficiencia posible en pro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de control se verifica en las siguientes etapas: (a) establecimiento de estándares, normas y métodos para medir el desempeño; (b) medición del desempeño con los estándares; y (c) tomar medidas correctivas en caso de que no haya concordancia entre el desempeño y los estándares establecidos.

En base a la revisión bibliográfica realizada se puede señalar que los gerentes, no podrán desempeñar eficazmente el rol que les corresponde en las funciones de planificación, organización, dirección y control, si no están capacitados y actualizados en la percepción de las nuevas realidades, que implican un cambio en la visión, valores y misión de las organizaciones que se insertan en el sector productivo.

Por lo anteriormente descrito, el proceso gerencial que cumple el directivo, no debe escapar de su acción, la integración, como un proceso que permite junto a los empleados y obreros, ofrecer las mejores oportunidades a los clientes, por lo que se precisa el estudio de las estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial como elemento clave para su desarrollo.

De allí, la importancia que tiene el gerente, como persona, con plena capacidad jurídica, para dirigir una empresa por cuenta y encargo del empresario, para lo cual, tiene como principal labor: cuidar, supervisar, controlar y planificar las actividades que deben realizar las personas que están bajo su mando.

En tal sentido, es de gran interés para toda organización ejecutar las funciones de la gerencia, de tal forma que le permitan ordenar los grupos de trabajo para que el rendimiento sea óptimo.

A este respecto, según Drucker (1996), la gerencia como proceso comprende las siguientes funciones:

Establecimiento de objetivos: Fijar objetivos adecuados, es el primer paso imprescindible para resolver problemas. Un análisis requiere que se establezcan objetivos, difícilmente podrá el gerente planificar en forma significativa si no se establecen objetivos, es decir, si no se tiene idea de lo que se quiere.

Planificación del trabajo: decide a donde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, desarrollo de las estrategias y políticas, preparación del plan de acción.

Organización del trabajo: decidir quién hace y qué hace. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

Motivación de los trabajadores: Asegurar que la gente sepa qué debe hacer, cuándo lo debe hacer, y ejercer liderazgo para lograr que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

Control de ejecución del trabajo: Medir y supervisar resultados, comparar los resultados con los planes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Es importante señalar que, la gerencia constituye el órgano responsable de tomar las decisiones de la organización tales como: Establecer objetivos, estrategias, políticas, metas y asignación de recursos. Cada una de estas decisiones estará orientada al logro de objetivos y metas de la organización, que estarán orientadas a procurar la realización económica, con el fin de obtener la mayor productividad operativa y a la vez irá en beneficio de la rentabilidad de la empresa.

Además, el gerente debe poseer una serie de habilidades que le permitan la realización de una exitosa gerencia. Entre ellas, Chiavenato (2001), menciona las siguientes:

- **Habilidades Técnicas:** Son las que tienen que ver con la aplicación de normas y procedimientos para la consecución de actividades en cada proceso.

- **Habilidades Administrativas:** Se refiere a los trámites de orden administrativo, entre los que se encuentran los registros, reportes, entre otros, para mantener la información que se desprende de cada proceso.

- **Habilidades Humanas Sociales:** Están estrechamente vinculadas a la conducción del recurso humano.

Es de hacer notar, que estas habilidades necesitan ser desarrolladas para que los gerentes puedan usar racionalmente los recursos humanos, materiales y administrativos con la finalidad de optimizar los resultados de la acción gerencial.

De igual manera es importante destacar que, la gerencia dentro de la organización permite precisar las características y habilidades que requiere el funcionamiento organizacional a nivel gerencial, debido a que es necesario adoptar estrategias para comprender la visión y misión de una empresa, asumida de manera efectiva por los diversos niveles organizativos.

Estrategias Gerenciales

Dado que la presente investigación está basada en el diseño de una propuesta de estrategias gerenciales, se hace conveniente analizar la definición de estrategias según algunos autores, debido a que las mismas tienen como fin desarrollar una imagen de lo que se espera en la organización, mostrando el camino a seguir mediante la conjugación de los recursos existentes y el esfuerzo de todos. Para lo cual, deben contar con recursos, acciones, personas, controles y resultados que son los logros reales y concretos que se pretenden alcanzar con la aplicación de las mismas y asegurar el logro de los objetivos.

En tal sentido, el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo

que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran la dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos.

Las estrategias responden a la interrogante ¿Cómo se alcanzan los objetivos? Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar, se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio, para luego, trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo para lograr tal propósito.

Así entonces, la Estrategia es el instrumento de trabajo que tiene la organización para alcanzar sus propósitos mas importantes, la finalidad en términos de su sentido existencial, en este caso su misión: el perfeccionamiento del negocio, a través de la operación de las funciones de producción y ventas, especialmente ésta última, dado que la primera se subordina a ésta por un criterio elemental de orden.

La estrategia tiene una utilidad particular e incomparable cuando estos propósitos deben alcanzarse a costa de los competidores, cuyos intereses son idénticos a los propios y en éste sentido constituyen el factor fundamental que debe superarse para cumplir la misión.

Münch y García (1999), exponen que “las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (p. 61). Es decir, las estrategias se pueden definir como un patrón de acciones o decisiones, enunciadas de manera formal o informal, adoptadas por la organización en respuesta a su ambiente interno y externo, que hace posible el logro de objetivos en la realización de una misión determinada.

Para este estudio, las estrategias, van a indicar cuáles son los recursos o elementos que son necesarios considerar, para que se garantice una efectiva y eficaz calidad de la gestión empresarial en el sector metalmecánico de la pequeña y mediana empresa. Por tal razón, es necesario resaltar la importancia que tienen las estrategias, debido a que permiten la utilización de

recursos, tanto materiales como humanos; los cuales facilitan el logro de las metas y objetivos establecidos por las organizaciones o empresas.

Al respecto, David (2000), señala que “las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo” (11). De igual manera, Villalba (1999), destaca que “las estrategias son un patrón de clima observable” (p. 55). Es decir, cuando en una organización se formulan planes, programas, lineamientos, objetivos y acciones que permitan proyectar; lo que se está haciendo, es establecer formalmente una estrategia.

Por su parte, Certo (1997), señala que una estrategia bien definida debería:

1. Establecer con claridad su dirección.
2. Analizar a la empresa respecto a su posición en el mercado, conocer sus fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores.
3. Asignar sus recursos a proyectos en los que apliquen un conjunto de competencias básicas, habilidades de la organización, optimizar los recursos tanto humanos como tecnológicos, para lograr el máximo beneficio.
4. Identificar los factores del ambiente que demanden seguimiento cercano, tomar en cuenta los aspectos políticos y legales presentes.
5. Reconocer qué acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial y no obviar su actuación.

Todos estos pasos bien realizados ayudan a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Serna (1997), señala que “la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos” (p.122). La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado, e integrador lo cual significa que su desarrollo sea consciente, explícito y proactivo.

De la revisión de estos autores, destaca el hecho que la estrategia se refiere al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos.

De todas las definiciones de estrategia expuestas, también se puede inferir, que éstas tienen cuatro (4) elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de ser de la empresa.

En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés).

Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

Por su parte, el enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos (2) supuestos. El primero, es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. Es decir, la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia.

El segundo supuesto, es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

De este mismo modo, cabe señalar que, existen factores que deben ser tomados en cuenta al momento de elegir una estrategia. Al respecto Stoner y Otros (1996), señalan los siguientes factores:

Recursos: Es necesario conocer los elementos disponibles para alcanzar objetivos previamente establecidos y si estos no son conocidos, la forma de conseguirlos y controlarlos.

Acciones: Son quienes deberán efectuar las acciones a seguir para alcanzar el objetivo, estableciendo la secuencia, el orden de prioridad y la relación entre ellos.

Personas: Son quienes deberán efectuar las acciones a seguir para alcanzar los objetivos.

Controles: Mecanismos que se deben establecer para medir el cumplimiento de las acciones.

Resultados: Son logros reales y concretos que se pretenden alcanzar con las estrategias, para asegurar así el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Vale decir entonces que, las estrategias son consideradas como el patrón o plan que integran las metas y políticas de una organización. De allí que, una estrategia formulada adecuadamente es considerada como el medio para alcanzar los objetivos de una organización.

Dentro de este orden de ideas, Macel (2000), indica que la estrategia gerencial “es el conjunto de acciones de una organización, orientadas al logro de sus objetivos y los factores de su entorno, comprende la misión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción que pretende realizar la organización” (p. 50).

De allí que, se podría señalar, que la estrategia gerencial, constituye una adecuada herramienta, que puede ser utilizada por las empresas como una vía para que potencie sus fortalezas, disminuya sus debilidades, aproveche las oportunidades y se enfrente con éxito a las amenazas.

Por tal razón, para dar respuesta a las debilidades y amenazas, las organizaciones deben fijar estrategias que contribuyan a poner orden y producir los cambios esperados. Sin embargo, es conveniente tener claro,

que el concepto de estrategia diferencia la fijación de metas y la planificación estratégica como dos procesos distintos aún cuando están relacionados.

Por lo tanto, para lograr el adecuado éxito de la aplicación o implementación de estrategias, Villalba (1999) indica que se pueden distinguir cuatro (4) componentes y estos son:

1. **Ámbito:** Es decir, la amplitud de las interacciones actuales y proyectadas de la empresa con su ambiente. Este componente se denominará el dominio de la organización.

2. **Aplicación de Recursos:** O sea, el nivel de patrones presentes y pasados de la aplicación de recursos y destrezas de la organización que le ayuden a alcanzar sus metas y objetivos.

3. **Ventajas Competitivas:** Es decir, la posición especial que adquiere una compañía frente a sus competidores, en virtud de las características de sus productos o mercados.

4. **Sinergia:** Se refiere al grado en que se refuerzan o se contrarrestan entre sí las diversas aplicaciones de recursos e interacciones de la organización con su ambiente.

Sobre estos componentes de la estrategia, es importante destacar que la aplicación de recursos y las ventajas competitivas, no sólo son aspectos fundamentales de la estrategia, sino que pueden ser aún más importantes que el ámbito para determinar el éxito. Un punto resaltante en la importancia de la aplicación de recursos y de las ventajas competitivas, es el hecho, de que el ámbito puede verse limitado por debilidad o mala asignación de recursos.

Además, se debe hacer énfasis en la formulación de la estrategia, ya que lleva consigo el crítico asunto gerencial, de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización.

Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia

empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cual es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados administrativos, financieros y estratégicos planeados.

Asimismo, la función de implantar la estrategia consiste en que hace falta que para ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad consiste en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos.

Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia, incluyen para Villalba (ob. cit.) lo siguiente:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.

Sobre este tópico, Fuentes (2000) presenta un enfoque sobre la formulación de estrategias y señala que “La formulación de estrategias es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando un análisis que comparen factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa (p. 45).

En efecto, para la formulación de estrategias, es fundamental hacer un análisis interno de las empresas que abarque en sentido general todo el comportamiento organizacional, para la formulación detallada de planes de acción cuya implementación y continua evolución permitan con el esfuerzo y participación de todo el equipo de trabajo, alcanzar los objetivos propuestos.

El grado de complejidad que llegue a presentar la organización, determinará la profundidad y extensión con la cual podrían llevar a cabo el proceso de formulación de estrategias. Es por ello, que cada empresa de acuerdo a su tamaño y posición que tiene dentro del mercado, determinará las medidas a seguir para alcanzar rápidamente la eficiencia.

En el mismo contexto, Robbins (2000) indica que “La estrategia global de una organización que suele establecer la administración, bosqueja las metas y los medios para alcanzarlas. Influyen en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas (p. 301).

Todo lo expuesto con anterioridad, indica que las estrategias constituyen un medio de ayuda para alcanzar los objetivos en estrecha vinculación entre el trabajo, los procesos que incluyen maquinarias, máquinas, herramientas e insumos y la constante influencia del recurso humano. De allí, que las estrategias tienen por norte realizar los cambios pertinentes para enfrentar situaciones actuales y nuevos retos que persiguen el fomento y desarrollo empresarial.

Por otra parte, para efectos de esta investigación, se entenderá por proceso gerencial el proceso de influir en la gente para que se una a la consecución de una meta común en cierta situación. Si bien la gerencia es un proceso de influencia en un grupo de personas, la investigación está orientada a conocer el patrón de comportamiento que posee el gerente en el proceso de dirigir e influenciar ese grupo.

Matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

F.O.D.A., es una estructura conceptual por medio de la cual se realiza un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Es remirar el contexto interno y externo, a la luz de la misión y las necesidades, determinando qué elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la empresa.

David (2000), señala que es una herramienta que se fundamenta en la información obtenida de las matrices de control interno y externo, para obtener puntos de comparación entre las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades, dando como resultado las estrategias a seguir.

Asimismo, Mintzberg (1997; p. 183), señala que la matriz F.O.D.A., es uno de los instrumentos más útiles para comenzar un proceso de reflexión sobre la organización, que produzca el establecimiento de planes estratégicos. En este primer paso del proceso de planificación estratégica, se trata de identificar, tanto en el ámbito externo (es decir, el entorno de la organización) como el ámbito interno (la organización misma), cuáles son los factores sobre los cuales habrá de actuar y con los cuáles habrá que contar para mantener y desarrollar las ventajas de la empresa u organización y minimizar o neutralizar las desventajas.

El análisis estratégico de estos factores, permite que la organización conozca tanto su propia realidad, como la situación en la cual debe desempeñarse, con el objeto de actuar para desarrollar sus ventajas comparativas y potenciar su competitividad, a través de la comunicación como un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

La matriz F.O.D.A., conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las Estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la que se pueda aplicar una estrategia FO. Si una empresa afronta debilidades importantes, debe vencerlas y convertirlas en fortalezas, mientras que si enfrenta amenazas graves, luchará por evitarlas y se concentrará en las oportunidades.

Las Estrategias DO: tienen como objetivo las mejoras de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. En este caso la organización podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la oportunidad.

Las Estrategias FA: tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se debe afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, porque a veces puede resultar más problemático para la organización.

Las Estrategias DA: tienen como finalidad disminuir las debilidades internas y neutralizar las amenazas del entorno. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una situación no deseable, por lo que tendrá que luchar por su sobrevivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

En este particular, David (2000), plantea los siguientes pasos para construir una Matriz FODA:

1. Hacer una lista de fortalezas claves.
2. Hacer una lista de debilidades decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas claves.
5. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar la estrategia FO resultante en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades con las amenazas y registrar la estrategia DA resultante.

El esquema de la Matriz FODA, se muestra en el Cuadro 1:

Cuadro 1		
Esquema Matriz FODA		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista 6. de fortalezas 7. 8. 9. 10	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista 6. de debilidades 7. 8. 9. 10
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista 6. de oportunidades 7. 8. 9. 10	1. 2. 3. 4. Uso de fortalezas 5. para aprovechar 6. oportunidades 7. 8. 9. 10	1. 2. 3. 4. Vencer debilidades 5. aprovechando 6. oportunidades 7. 8. 9. 10
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista 6. de amenazas 7. 8. 9. 10	1. 2. 3. 4. Uso de fortalezas 5. para evitar 6. amenazas 7. 8. 9. 10	1. 2. 3. 4. Reducir a un mínimo 5. las debilidades y 6. evitar amenazas 7. 8. 9. 10

Fuente: David (1997)

Es de vital importancia que la Matriz FODA se realice adaptándose a

las necesidades de la organización, en este caso, específicamente del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, ello se logra estableciendo estrategias explícitas que le indiquen al sector metalmeccánico donde debe enfocar sus esfuerzos para obtener óptimos resultados.

Calidad

En primer término, es importante mencionar que la calidad es una cultura que surgió al finalizar la segunda (2da) guerra mundial, cuando la industria japonesa estaba en bancarrota, y decidió adoptar los métodos estadísticos para el control de calidad, provenientes de los Estados Unidos de América y pertenecientes al Doctor Deming, en donde los resultados fueron impresionantes, ya que superaron a los países de donde se importaron dichas técnicas. El “milagro japonés” se sustenta en gran parte, en los factores culturales prevalecientes que provienen de la religión y tradiciones del pueblo japonés.

De allí que, el éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, en la cual el sentido del honor, la lealtad, la sutileza y el nacionalismo, son valores inherentes a los individuos.

En sus orígenes, el concepto de calidad aludía a dos (2) atributos distintivos de las personas o las cosas. Por este motivo era común adjetivar la calidad. Se podía decir que las personas o las cosas, eran de buena, regular o mala calidad. Hoy en cambio, es más común escuchar que las personas o las cosas tienen o no tienen calidad. En consecuencia, el concepto de calidad ha pasado a distinguir los buenos atributos. Y dentro de ellos, el grado superlativo es lo que se denomina calidad total.

De esto se desprende, según Banks (2002), que para determinar los buenos atributos y más específicamente, medir la calidad, la forma más simple, es estableciendo la conformidad de los productos y los servicios (y también las personas) con referencia a ciertas normas. Pero así, como se puede medir la calidad de los productos y servicios, también se pueden medir

los procesos que le dan origen, y de ese modo, si estos procesos cumplen ciertas normas, las probabilidades de fallos se reducen.

Según Deming (1996), en las organizaciones la calidad deseada comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección, y la idea debe traducirse en planes, especificaciones, ensayos, que enrumben los procesos en un intento de hacer llegar al consumidor la calidad deseada.

Atendiendo las ideas precedentes, se puede afirmar que la efectividad de la gestión de la calidad, ha pasado a ser una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización; en este sentido, la búsqueda de la calidad, puede atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr esto, se requiere de la participación de todas las personas, en la prosecución y alcance de los objetivos propios de la organización mediante procesos eficientes y eficaces.

Por otra parte, el sistema económico provee estructuras educativas que tienen una estrecha relación con el sector productivo, lo que a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales. Es decir, viene el concepto japonés de calidad arraigado en su cultura y reforzado después a escala empresarial con el fusionamiento de tecnología foránea. Por ello, las empresas japonesas consideraban como factor número uno, generar los productos y servicios con alta calidad y a bajos costos, con respecto a sus competidores, a fin de afianzar sus mercados actuales y capturar los potenciales.

Por esta razón, existen diversos conceptos de calidad, entre ellos se destacan los siguientes citados por Münch y García (1999), en donde Deming, define la calidad total como el grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado. Ishikawa, ve a la calidad como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización plena del cliente. Juran, por su parte, enfoca a la calidad como la adecuación de un producto o servicio al uso. Crosby, alega que la calidad debe definirse

como cumplir con los requisitos. Taguchi, dice que un artículo de calidad, es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas, sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales, incluyendo el costo de utilización. Feigenbaum, expone que es el resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente.

Al analizar todos estos conceptos, se puede concluir que todos los autores coinciden en ciertos elementos, por consiguiente se puede obtener esta definición. La calidad es la cultura organizacional que se orienta hacia la satisfacción del cliente, cubriendo sus necesidades, mediante la producción de artículos o servicios, que cumplan con una serie de requisitos y atributos, obteniendo con esto mayor aceptación del consumidor.

Es importante acotar, que la calidad total no solo se refiere al producto o servicio solamente, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales.

González (2001), expresa que la gestión de calidad total, es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, por lo que la calidad total, puede entenderse como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, a través de procesos gerenciales efectivos.

Así mismo, para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y en donde el empresario juega un papel fundamental, comenzando por la educación

previa de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con criterios para sugerir cambios en provecho de la calidad y con una capacidad de análisis y observación del proceso para poder enmendar errores.

Por lo tanto, la calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito, debe cimentarse en estas dos palabras.

Cabe destacar, que Deming es considerado uno de los principales precursores de la calidad total, debido a que en 1947, el Comando Supremo de las Fuerzas Armadas, le solicitó que colaborará en la elaboración del censo, ahí tuvo la oportunidad de conocer el grado de destrucción del Japón, ocasionado por la guerra e inicio su amistad y simpatía hacia el pueblo japonés. Deming capacitó y exhortó a los principales representantes de la industria japonesa para aplicar el control estadístico de proceso.

Así, en la cultura japonesa, la aplicación de las herramientas estadísticas y la filosofía Deming, propiciaron la creación del movimiento de calidad total, que marco una nueva pauta en la forma de administrar y contribuyó al resurgimiento del Japón como potencia industrial, además de que ha propiciado la difusión de la cultura de calidad total a nivel mundial

Por otra parte, los métodos de Deming (1996), están íntimamente relacionados con el control total de calidad (CTC), que también es conocido como proceso de mejoramiento de la calidad o de mejora continua.

Deming como experto en estadística se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad. Cuando se dio cuenta que los métodos estadísticos por sí sólo no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y creó la filosofía Deming.

Es importante destacar, que el propósito fundamental en las empresas con respecto a la calidad, está en la satisfacción de las necesidades del cliente. Sin embargo, el cambio cultural de las mismas juega un papel muy importante, para el logro de la satisfacción total del cliente o consumidor.

Se podría señalar que la calidad no es el resultado de un procedimiento, es todo un proceso, y comprende no únicamente la producción, transformación, instalación y el servicio, va más allá del embarque, distribución y entrega, permanece en la calidad del producto y se arraiga en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la define el cliente.

De allí que, la adopción de una nueva cultura permitirá mejoras sustantivas y promover la eficiencia, es decir, iniciar con calidad, procesar con calidad, terminar con calidad y entregar con calidad. Sin embargo, si se van a mejorar los productos y los servicios que ofrece la empresa, se deben de evaluar de alguna manera los resultados, para determinar la calidad o no del proceso.

Al respecto, la calidad para Medina (2002) “es el grado en el que se satisface los requerimientos del cliente o usuario” (p. 22). Lo que indica que la calidad de una organización es señalada por el cliente, quien expresa los atributos que aspira encontrar en los productos, para inducirse a demandarlos, situación ésta que promueve la importancia que tiene para las empresas, identificar los verdaderos motivos que tienen los clientes para decidirse por determinado producto y no olvidar que si no hay cliente, no hay negocio y los clientes se atraen, satisfaciendo sus deseos o gustos.

Planeación de la Calidad

Este proceso debe llevarse a cabo en todos y cada uno de los niveles de la organización, y consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y procesos idóneos para satisfacer dichas necesidades. Se puede decir, que una de las herramientas más útiles, es el mapa de carreteras, en el que se grafican las distintas fases y las entradas y los procesos para la planificación de la calidad, estos son:

1. *Identificar a los clientes.* Aparentemente es un proceso fácil pero muchas de las empresas no tienen bien definido quienes son sus clientes.
2. *Determinar las necesidades de los clientes.* En esta etapa se clasifican los clientes de acuerdo a varias categorías básicas como: pocos

clientes vitales, que son aquellos que compran grandes volúmenes del producto o servicio continuamente, otra categoría, muchos clientes, que son aquellos que integran la mayor parte de la cartera de clientes, pero sin embargo adquieren pocos volúmenes de productos y los clientes internos, es decir, todos los miembros de la organización que intervienen en el proceso.

3. *Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.* Las necesidades de los clientes se describen en cualquiera de estos lenguajes: lenguaje del cliente, lenguaje del producto y lenguaje común y corriente. Para determinar las características específicas de calidad del producto, es indispensable elaborar un glosario (una lista de términos y conceptos en donde se definan claramente los estándares o las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente), además de utilizar normas, códigos y mediciones.

4. *Desarrollar características del producto que respondan en forma óptima a dichas necesidades.* Esta etapa consiste en un análisis cuidadoso de los factores internos y externos que influyen en el producto: competencia, avances tecnológicos, recursos y costos, con el fin de desarrollar las características del producto que satisfagan las necesidades de los clientes.

5. *Desarrollar procesos óptimos capaces de producir las características del producto.* Como en todo proceso, existe una capacidad de funcionamiento y pueden simplificarse mediante la aplicación de algunas herramientas como la cuantificación, la normalización y la reingeniería.

6. *Transferir el proceso a las fuerzas operativas.* Esta etapa se refiere a la unión de todas las etapas anteriores, mediante la capacitación del personal que interviene en cada una de las fases de este proceso.

Control de Calidad

El concepto moderno de control de calidad, es bastante complejo e involucra todo el personal de una organización y todos los procesos productivos. Es decir, debe empezar en la planta de las industrias que proveen los ingredientes y terminar en las manos de los consumidores.

El control de calidad, constituye el conjunto de actividades por medio de las cuales una empresa se asegura de que todas las fases del proceso de producción estén siendo llevadas a cabo correctamente, de manera que el producto final, reúna las características con que fue diseñado, para así poder obtener el máximo rendimiento de los productos en el campo. Y como es fácil comprender; este conjunto de actividades, tiene necesariamente que empezar en donde se producen los ingredientes, pasar por el proceso de transporte a la planta, almacenamiento, proceso propiamente dicho, almacenaje del producto terminado y por último, terminando en las manos de los consumidores, para asegurarse que están obteniendo los resultados deseados.

Por tanto, el control de calidad en la organización, constituye los procedimientos que permiten el seguimiento y control de todas las etapas involucradas en el proceso de producción, para garantizar un producto final de calidad satisfactoria.

Los requisitos básicos del control de calidad son:

- Instalaciones y equipos adecuados, personal capacitado y procedimientos aprobados, con el fin de llevar a cabo el muestreo y el análisis de las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados.
- Métodos de ensayo validados.
- Registro de todos los procedimientos y resultados obtenidos.
- Independencia y autonomía en las decisiones sobre el uso o rechazo de las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados para su comercialización.

Así entonces, el control de calidad evalúa el comportamiento real en relación con lo planeado y se establecen las medidas correctivas para mejorar el proceso. Para lograr la calidad total, es aconsejable que intervengan todos los empleados de la empresa, desde el director hasta los operarios, quienes deben ejercer el autocontrol.

Por lo tanto, la finalidad del autocontrol es mantener el proceso ampliado. En este sentido, Juran (1998.) propone diez (10) etapas para efectuar el proceso de calidad:

- | | |
|---|---|
| 1. Formular la política de calidad | 6. Establecer las medidas necesarias |
| 2. Estimar las dimensiones | 7. Proveer la revisión y coordinación del proceso |
| 3. Seleccionar los proyectos | 8. Brindar reconocimientos |
| 4. Proveer los recursos | 9. Evaluar y comunicar resultados |
| 5. Garantizar que se ejecutan las soluciones del proyecto | 10. Mantener mejoramiento en productos, procesos y sistemas |

Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica, en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de esta técnica, puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Según Harrington (1992), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Abell (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo, una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible a ser mejorado.

Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización.

Ahora bien, según la óptica de Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

De allí que, el Mejoramiento Continuo, es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo, ya que se puede evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

La mejora de los procesos, significa mejorar la efectividad y la eficiencia, mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder las demandas de nuevos y futuros clientes.

El mejoramiento continuo, es un reto para las empresas de estructura tradicional y para los sistemas jerárquicos convencionales, pues para lograrlo, la organización requiere establecer el responsable de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor y el de gestión, establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores criterios de medición y herramientas de mejoras estadísticas.

La importancia de esta técnica gerencial, radica en que su aplicación contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización para lograr ser más productivos, competitivos en el mercado. Se debe mejorar porque en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey, es decir, que es la persona más importante en el negocio y por lo tanto se debe trabajar en función de satisfacer sus necesidades.

La base del éxito del proceso de mejoramiento, es el establecimiento adecuado de una política de calidad, que define con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean

brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización

El proceso de mejoramiento, es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Así mismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento a los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, la inversión y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Con el mejoramiento de la calidad, ésta se eleva a niveles no alcanzados, para lo cual se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Establecer la infraestructura. Consiste en diseñar una estructura que permite llevar a cabo los proyectos de mejora, mediante el establecimiento del concejo de calidad, cuya función es promover, coordinar y lograr el mejoramiento de la calidad en todos los núcleos de la organización.

2. Identificar proyectos de mejoramiento. Consiste en identificar, seleccionar, definir y difundir los proyectos de mejora de la calidad de todas las áreas, que son aprobados y supervisados por los consejos de calidad.

3. Desarrollo de equipos. Se establecen políticas y se concientiza al personal para lograr la mejora constante de la calidad mediante la integración de equipos de mejora.

4. Proporcionar, recursos, motivación y formación a los equipos. Se capacita a los miembros de los equipos y se les asignan todos los recursos necesarios con el fin de diagnosticar las causas de las fallas, establecer medidas correctivas y lograr la mejora.

El mejoramiento de la calidad, es la creación organizada de un cambio ventajoso, por medio del comportamiento. Está orientada hacia el desarrollo de nuevos productos para sustituir modelos antiguos, adopción de nueva

tecnología, revisión de los procesos para reducir los índices de error y sobre todo para satisfacer las necesidades del cliente.

Asimismo, la mejora continua requiere de una estructura y en gran medida depende de la iniciativa y el liderazgo de la dirección, así como también del empeño y esfuerzo que tenga el personal para alcanzar todas las metas propuestas.

En ese orden de ideas, existen varias herramientas de calidad para medir los resultados y entre ellas, se destacan las siguientes: Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Flujo, Diagrama de Pareto, Gráfico de Tendencia, Histogramas de Frecuencia, Gráficos de Control, Diagrama de Dispersión, entre otros.

Cabe considerar por otra parte, que en el proceso de mejoramiento de la calidad según señala Blanco (2002), exige un compromiso de la gerencia, los supervisores y el resto del personal de la empresa, quienes deben tener un alto grado de comprensión de lo que significa la calidad, y sobre todo, sus implicaciones, cuando se está dispuesto a cambiar. Este elemento al ser abordado como objetivo prioritario y explícito de la organización, los gerentes elaboran sistemáticamente sus planes de mejora, los cuales son armonizados e integrados en un plan global. Por otro lado, los mecanismos de participación de todo el personal de la organización, esto es, generar flujo de ideas y acciones, de modo que los proyectos de mejora puedan identificarse, atacarse y concluirse exitosamente.

Esta necesidad de cambio, permite identificar el número de horas que emplea un trabajador para producir cierta cantidad de productos, entendiéndose por tal, todo lo que obtiene en cada estación de trabajo. Además, interpretar si han presentado excusas en la ejecución de trabajo, la forma de transportarlo, su almacenamiento, porque si no se tiene un control de la calidad en cada fase del proceso de producción, pudiera presentarse un alto nivel de productos defectuosos y su consecuente rechazo y por ende, un alto costo causado por fallas en los productos.

Para ello, es vital un sistema de control de calidad en las etapas de entrada (actividades preparatorias), actividades básicas (operaciones de transformación) y etapa de salida (actividades conclusivas), de allí que las actividades exigen una supervisión permanente para evitar el desperdicio, el retrabajo y los reclamos. Por consiguiente la implantación de estrategias gerenciales basadas en la flexibilidad de la calidad, garantizarán el fortalecimiento en la gestión empresarial.

Por otra parte, las empresas actualmente se plantean nuevos y ambiciosos objetivos para mejorar la calidad, reducir costos a través de cero (0) error, cero (0) defectos, cero (0) retraso en la entrega y 100% de participación del recurso humano. Por lo tanto, se necesita tener claro los indicadores claves para alcanzar dichos objetivos que de acuerdo con Medina (2002), son:

- Defecto: Toda diferencia o desviación del producto respecto a especificaciones acordadas con el cliente.
- Retraso: Desviación con respecto a lo acordado con el cliente.
- Desperdicio: Insumos que no agregan valor al producto.
- Participación: Relación de trabajadores que intervienen en el proceso de mejora de calidad y productividad (p. 26).

Estos indicadores están basados en criterios de para qué y cómo hacer las cosas que, por lo demás, funcionen y permitan ir construyendo las herramientas y técnicas que coadyuven con la calidad y productividad en los sistemas de producción.

Pasos para el Mejoramiento Continuo

Según Gómez (1992), existe una metodología de los siete (7) pasos, la cual ha sido probada en diversas situaciones y áreas de gestión, siendo ellos los siguientes:

1. Selección de los problemas (oportunidad de mejora): Tiene por objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

2. Cuantificación y subdivisión del problema: precisa mejor la definición del problema, su cuantificación y la subdivisión en subproblemas o causas.

3. Análisis de causas raíces específicas: el objetivo es identificar y aerificar las causas específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo.

4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento): su objetivo es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

5. Diseño y programación de soluciones: el objetivo es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de causas raíces.

6. Implantación de soluciones: tiene dos (2) objetivos:

a. Probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.

b. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implantadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

7. Establecimiento de acciones de garantía: el objetivo es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. De este dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

4. Hay que hacer inversiones importantes.

Mejora de Procesos como Factor Impulsador de la Excelencia Organizacional

Ante los planteamientos anteriores, respecto a que el éxito de una organización depende del cumplimiento de las tareas gerenciales esenciales, dentro de la filosofía de la Gestión de la Calidad, se parte del principio que debe manejar toda organización para adaptarse a situaciones de cambio: análisis y mejora de sus procesos.

Lo cual puede realizarse, mediante la aplicación de teorías y/o técnicas gerenciales que buscan alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos organizacionales, mediante análisis internos, análisis externos y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA), tal como lo aplica la planificación estratégica, de manera que le permitan implementar exitosamente las nuevas tareas para el logro de sus objetivos.

En este sentido, primeramente es conveniente definir lo que es un proceso; el cual según Morris (1994), es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales, que convierten unos factores iniciales (entradas) en bienes o servicios deseados (salidas), añadiendo valor a los mismos. Ahora bien, Nieto (1995), señala que la mejora de procesos, consiste en una serie de pasos, que ejecutados de manera organizada, permiten conseguir un grado mayor de eficiencia, control y desempeño de las tareas que lo componen, produciendo como consecuencia que se puede cumplir con los objetivos generales de la organización.

Es así, como cada elemento de la organización, según Laudon y Laudon (1998), debe estar sujeto a tareas y objetivos que colaboren con alcanzar la misión de la misma, donde el carácter dinámico y flexible de los procesos en el manejo de las gestiones operativas, sustenten el principio fundamental de la adaptabilidad y permanencia

Control de los Procesos

Según Ramírez (2001), el término control de proceso “es aquella actividad que permite mantener un proceso operativo en un estado que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos del proceso productivo” (p.10).

De acuerdo con Ramírez (ob. cit.), el control de proceso, es una actividad que comienza con la planificación y el control de la producción y finaliza con la entrega del producto terminado; es por ello, que el control de la producción parte de una buena organización, planificación, comprobación de materiales, métodos, herramientas, equipos, tiempos de operación, formulación de programas y otros elementos que permitan cumplir con las especificaciones y objetivos del proceso productivo.

Así entonces, debe tenerse claro que, un proceso se define como un conjunto de causas que provoca uno o más efectos. Una empresa es un proceso sistemático y dentro del mismo existen varios subsistemas, no sólo de manufactura sino de servicios.

Para ejercer el control sobre un proceso, es muy importante la identificación del mismo, lo cual se hace necesario a través del Flujograma del Proceso, con él, se pueden visualizar claramente las fronteras del sistema determinando sus entradas, sus salidas y su relación con otros sistemas (Ramírez, ob. cit.).

Por otro lado, para tener una idea clara de lo que implica el control de proceso, cabe destacar que tal término, se define en la fabricación, como aquella función que asegura que el producto se ajuste a estándares y conceptos uniformes de calidad entre límites especificados, con preferencia en las etapas de fabricación.

Su principal instrumento es la inspección, que juzga y mide la calidad efectivamente producida y proporciona así los hechos que utiliza la dirección para mantener bajo control la calidad del producto dentro de los requisitos razonables fabriles y comerciales (Ramírez, ob. cit.).

Gestión

Según la Oficina Nacional de Auditoría (1997), la gestión comprende todas las actividades de una organización, que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

Por otra parte, Ruiz (1995), señala que “la gestión es la acción y el efecto de administrar, diligenciar con la mejor combinación de recursos humanos y materiales, lo necesario para el logro de las metas planificadas” (p. 162).

En tal sentido, se considera que la gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente, en razón de que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos.

Por tanto, la administración debe ser capaz de lograr que su entorno realice las actividades que tiene que hacer, de conseguir que el bien que presta se obtenga con eficiencia y llegue oportunamente al cliente, para la cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia.

Componentes del Enfoque de Gestión

La Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales (ONG), (2000), señala como componentes de la gestión, las siguientes premisas:

Direccionamiento Estratégico. Es el conjunto de acciones que orienta a la organización hacia el futuro y hacia el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incurrir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Gerencia de los Procesos. La gerencia de los procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización; involucrando el desarrollo del ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

En donde planear; es la forma como la organización define sus metas y los mecanismos para alcanzarlas; hacer; es la manera como la organización genera acciones para adiestrar a sus trabajadores para ejecutar las tareas planeadas; verificar; son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas y evaluar el logro de los objetivos y por último, actuar; correctivamente en lo referente al desarrollo de acciones para enfrentar los resultados obtenidos de la verificación o evaluación de las metas y objetivos, con respecto a lo planeado o presupuestado.

Gerencia de la cultura. Es entendida como el conjunto de acciones voluntarias y planeadas, orientadas a la transformación, fortalecimiento e integración de los jefes o directores, con respecto a las características culturales deseables para la organización. Este elemento es primordial para una organización, en la medida en que su éxito dependa de la capacidad que ésta tenga de adecuarse constantemente a los cambios del entorno, a la identificación que haga del tipo de organización que desea ser y las acciones que desarrolle para consolidarse como tal.

Gestión Empresarial

El crecimiento organizacional ha avanzado progresivamente, en virtud de los continuos estudios realizados, en el que diferentes enfoques han producido material importante, para que las organizaciones vayan siempre en busca de la excelencia, traducido esto en un mejoramiento permanente de los aspectos: organizativo, administrativo, técnico, humano y social, garantizando la calidad, productividad, rentabilidad y competitividad.

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, se han planteado diversos enfoques para dar respuesta a los retos actuales y también para dar un soporte firme a los diversos proyectos empresariales y que orientan de manera clara, para crear nuevas formas de trabajo que exigen actitudes diferentes, para encontrar resultados favorables. Por ello la necesidad de mejorar la calidad y productividad, es cada vez más, un imperativo ineludible para las organizaciones y compromete a poner en práctica todas sus implicaciones para garantizar el éxito.

En ese orden de ideas, para Desler (2000), “la gestión empresarial es el proceso de instrumentar estrategias, que permitan guiar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas, para el logro de objetivos establecidos, igualmente consiste en coordinar esfuerzos y recursos para fomentar el crecimiento y la proyección de la imagen empresarial (p. 53).

Por consiguiente, los niveles gerenciales requieren tener habilidades de carácter técnico, administrativo, humano y social para el incremento de la productividad y la mejora de la calidad, definiendo lo que se quiere lograr, cuándo y las estrategias a realizar para tal fin

Ello se logra mediante el desarrollo conjunto de un recurso humano, con un sentido de orientación hacia la proyección de la imagen interna de la relación cliente – proveedor, en la que exige que todas las áreas funcionales aporten conocimientos, habilidades y destrezas para elevar los niveles de eficiencia. Es por eso que, la gestión empresarial no es una acción o estrategia aislada, sino por el contrario requiere que el trabajo realizado por los diferentes niveles (cuadros directivos, supervisión y operativa) se conjuguen, para facilitar la obtención de resultados.

En el mismo orden de ideas, David (2000.), expone:

El éxito de toda organización depende de las habilidades que posea el gerente y de su acertada aplicación en el proceso gerencial. Se diferencian tres tipos básicos de habilidades que debe poseer un gerente. Habilidad técnica, habilidad conceptual y habilidad humana. La habilidad técnica, se refiere al conocimiento y la capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad humana, es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para tener los resultados del trabajo en equipo. La habilidad conceptual, es la capacidad para pensar en modelos, marcos de referencia y razones amplias que le permiten entender la complejidad de la organización (p. 235).

A este respecto, el gerente eficaz y efectivo, es el que logra constituir un equipo de trabajo que garantice el óptimo funcionamiento. Obviamente, sólo la gerencia participativa, es la que puede estimular a los trabajadores de ofrecer aportes, generar ideas y desarrollar las habilidades necesarias para la toma de decisiones. Por tal razón, la gestión empresarial amerita de un proceso de capacitación y desarrollo para ejecutar las habilidades necesarias para impulsar el trabajo.

En este aspecto, en la administración de las empresas, las decisiones deben ser generadas de esta situación y no impuestas, así como también,

debe ser más prácticas que teóricas, en otras palabras, ajustadas a las características y a las diferencias individuales del trabajador para ejecutar las tareas propias del oficio. Considerando lo planteado, el gerente empresarial requiere, de manera constante que cada individuo cambie el paradigma de trabajo, favoreciendo los resultados finales.

Por su parte, Ruiz (2000), indica que la gestión empresarial se identifica en muchas ocasiones con el nivel de la dirección de la empresa. De la gestión se deriva la mayor parte de las acciones importantes que emprende la organización. Políticas, planes, normas, objetivos, prioridades, programas y distribución de los medios. Ningún modelo de empresa de las existentes, asegura una adecuada gestión empresarial si no se cumplen los aspectos anteriormente señalados.

Por lo tanto, las empresas pueden producir mejoras si se considera para la gestión las políticas, normas, objetivos y metas, todo ello centrado siempre en la calidad deseada.

Sallanave (2000), expresa que la estrategia empresarial, es un plan en el que se indican los recursos disponibles y como utilizarlos, con el fin de modificar el equilibrio competitivo y estabilizarlo para beneficiar la empresa, mediante la elevación de la calidad y productividad. El mismo autor, indica cuatro (4) componentes de una estrategia empresarial y describe:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos, para tener una visión de la compañía para el futuro y siguiendo la trayectoria del rendimiento y avance de la organización.
2. El plan de acción, a nivel de la empresa y a nivel de las divisiones, ya que la gerencia va a ser manejada con mayor dinamismo y sin sufrir continuamente revisiones, refinanciamiento.
3. Los programas funcionales, que describan y midan las consecuencias del plan, en cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, entre otros) de la empresa.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas (p. 42).

Estos componentes dan respuestas oportunas a las interrogantes frecuentes en el campo empresarial, tales como: Qué hacer, cómo hacer y

con qué hacer; para que las empresas de manera ordenada y secuencial adopten sus actividades, para optimar la gestión empresarial que se refleja en cuanto a la eficiencia y efectividad global.

De acuerdo a lo planteado, Páez (1994), en cuanto a la calidad de la gestión, concluye diciendo que es “la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y por ende de su efectividad; la cual se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto, que interactúa decisivamente con su entorno y que a su vez está conformado por varios subsistemas, los cuales tienen como núcleo básico, los procesos de dicha organización”.

Considerando lo señalado, los sistemas de gestión de calidad son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa.

Por otra parte, la gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral. Estos y otros beneficios permiten afirmar, que la gestión de la calidad empresarial, es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad de las empresas.

Pequeña y Mediana Empresa

Prácticamente todos los países, cualquiera que sea la etapa de desarrollo económico en que se encuentren, reconocen la importancia de las pequeñas y medianas empresas y la necesidad de apoyar su desarrollo.

Al respecto, es importante significar que para cualquier empresa, que incluye la pequeña y la mediana, para incorporar políticas de calidad, es bastante complejo, por la influencia sobre la administración de las condiciones sociales y tecnológicas que actúan de forma directa en el logro de los objetivos preestablecidos.

Ahora bien, con respecto a la pequeña y mediana empresa, Jiménez (2001) señala:

A las empresas se les llama pequeñas y medianas o grandes, según el número de trabajadores que se emplean. Aquellas empresas con cien o más empleados, son consideradas grandes. Las empresas medianas, son aquellas que emplean entre 50 y 99 personas. Las pequeñas empresas son definidas por tener entre 10 y 49 empleados (p. 15).

En relación con esto, independientemente del tamaño, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante, en la generación de ingresos, por la constante creación de empleos. Así, entonces, el análisis de la estructura de las pequeñas y medianas empresas muestra muchas áreas o sectores, en las cuales el tamaño óptimo de la organización debe ser pequeño, debido a que utilizan técnicas de trabajo y producción relativamente sencillas.

Las pequeñas y medianas empresas, son organizaciones con características muy peculiares. Este concepto, tal como lo señala Rosales (1996), "... abriga una amplia gama de empresas con diferentes grados de desarrollo" (p. 39). Al indagar en la literatura disponible sobre este tema, se encontró, como lo plantea este autor, "... en su mayoría este tipo de empresas son iniciadas por pequeños inversionistas, quienes para ese momento sólo cuentan con su experiencia respecto del proyecto a iniciar o con su idea innovadora, pero con escaso capital" (pp. 7-8). No obstante, la experiencia de estos inversionistas es de vital importancia para el desenvolvimiento de estas empresas y posteriormente el papel que desempeñan estos en la organización es determinante ya que como lo señala Rosales (ob. cit)

En el caso de la PYME, si bien al momento de la fundación los dueños – gerentes casi siempre se involucran intensamente en las labores propias de la producción, a medida que la empresa se desarrolla se le hace difícil atender a la vez diversas actividades. El peregrinaje y la atención que dedican a la institución financiera pública o privada, a los clientes y a los proveedores, absorbe cada

vez mayor cantidad de tiempo y de esfuerzos de los dueños – gerentes, por lo que van delegando progresivamente la atención de la producción a alguien de confianza. En este proceso de delegación no se advierte, sin embargo, que la productividad y la calidad se generan en el taller en la planta, lo que requiere asegurar que la función de producción disponga de la estrategia, la organización y el apoyo adecuado (p. 22).

Se infiere de esta última cita textual, que primeramente los fundadores o socios son quienes manejan y gerencian directamente la empresa, por lo tanto, son ellos quienes tomarán las decisiones dentro de la organización y a su vez, son empleados dentro de la misma, ocupándose en sus inicios mayormente de la producción o de manera simultánea, de diversas actividades vitales para el desarrollo organizacional. Con el tiempo y el crecimiento de esta empresa, estas personas se hacen incapaces de manejar tantas actividades y empiezan a delegarlas, tomando más en cuenta la inmediatez de otras cuestiones vitales para la organización, tales como la planificación, el control, la dirección, estrategias más idóneas, entre otros.

Cabe destacar que, la pequeña y mediana empresa, durante mucho tiempo, ha sido motivo de especial interés para la gerencia, así como para la economía de los países, por la generación de ingresos y fuentes de empleo que proporciona. Debiendo destacar también, que son organizaciones con características muy particulares, que no siempre han tenido el tratamiento más adecuado para sobrellevar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) consagra los principios fundamentales para el ejercicio de la industria y comercio, en los artículos 112, 113 y 114 del Capítulo VII De los derechos económicos, específicamente, en el título III.

El artículo 112 prevé la libertad para el ejercicio de la actividad económica por las personas, dentro de las limitaciones establecidas por la

Constitución y las leyes, con la finalidad de preservar el desarrollo humano, la seguridad, la protección del ambiente u otras razones de interés...

El artículo 113 prohíbe la creación de monopolios y, en consecuencia, declara por ser contrarios a los principios fundamentales de la Constitución, las actividades, conductas o acuerdos celebrados entre particulares que propicien su establecimiento. En concordancia con lo expresado en el artículo 308, ejusdem, que considera al sector de la PYME como estrategia fundamental de la economía nacional, y donde el estado tendrá el deber de promoverlo y protegerlo, como sector.

Pero al hablar de las pequeñas y medianas empresas, es probable que algunas personas no entiendan su significado. Por eso, en primer lugar, debe hacerse referencia a la disciplina jurídica que regula la constitución y funcionamiento de las PYMES.

Adicionalmente, la disciplina jurídica que regula la constitución y funcionamiento de las PYME, esta prevista en los artículos 1 y 9 del Código de Comercio Venezolano (1955), donde se puede evidenciar que al referirse a las PYME, básicamente se hace alusión a una actividad especulativa que realizarán ciertas personas de manera regular y permanente, sea de manera individual o colectiva, siendo ésta, la actividad de los comerciantes. Por otra parte, el artículo 10, ejusdem, establece que son comerciantes, las sociedades mercantiles, entre las cuales entran las PYME,

Sin embargo, en la actualidad el criterio jurídico para catalogar a las PYME, se consigue en el artículo 3 del Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, que cataloga a la pequeña industria como aquella empresa que llegará a tener entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores al año, así como ventas anuales entre 9.001 a 100.000 UT. Igualmente, establece los criterios para distinguir a las mediana industria, catalogando a la misma como aquella unidad de explotación económica, que tenga anualmente una planta entre cincuenta y un (51) y cien (100) trabajadores, y ventas anuales entre 100.001 y 250.000 UT.

Sistema de Variables

La variable es definida por Tamayo y Tamayo (1998) como “el término utilizado para designar cualquier característica de la realidad que puede ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p. 163).

Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan.

En cuanto a las variables, se habla de dos tipos que son: Variable Independiente, la cual según Tamayo y Tamayo (ob. cit.) “es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente” (p. 174). Se podría señalar que son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos y la Variable Dependiente, al respecto el mismo autor señala que “es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente” (p. 171). Es decir, que es el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador.

La Matriz de Operacionalización de las Variables, se encuentra en el cuadro N° 2, a continuación:

Cuadro N° 2				
Definición y Operacionalización de Variables				
Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Estrategias Gerenciales	Constituyen las acciones gerenciales, patrones de objetivos y/o programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de ejecución y recursos, para obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, poniendo en práctica una misión básica; y darle a la organización una dirección unificada	Planificación	- Misión	1
			- Visión	2
			- Objetivos	3
			- Metas	4
			- Estrategias	5
			- Políticas	6
		Organización	- Estructura	7
			- Responsabilidad	8
			- Funciones	9
		Dirección	- Coordinación	10
- Supervisión	11			
- Autoridad	12			
- Comunicación	13			
Control	- Toma de Decisión	14		
	- Medición (Standard)	15		
	- Comparación	16		
	- Indicadores de Gestión	17		
	- Medios de Verificación	18		
Calidad de Gestión	Atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, bienes y servicios con respecto a las actividades realizadas por el sector metalmecánico de la pequeña y mediana empresa (PyME) de Acarigua – Estado Portuguesa, para lograr eficientes y efectivos resultados en el establecimiento de metas u objetivos que garanticen la supervivencia de dicho sector.	Cultura de Calidad	- Disposición al Cambio	19
			- Mejoramiento Continuo	20
			-Aseguramiento de la Calidad	21
		Actitud	- Confianza	22
			- Motivación	23
			- Responsabilidad	24
			- Trabajo en Equipo	25
		Indicadores de Calidad	- Eficacia	26
			- Eficiencia	27
- Efectividad	28			

Fuente : Urdaneta, A. (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Conforme a los objetivos formulados, la presente investigación se realizó enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que se aportaron alternativas de solución a una necesidad evidenciada, a través de la realización de una propuesta sobre Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de la Gestión Empresarial en el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa.

Según la Universidad Fermín Toro (2001), en el Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral, señala que el proyecto factible “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, seguimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 14).

Tipo de Investigación

Si de hablar del tipo de investigación se trata, en el presente caso, se optó por utilizar la investigación de campo, debido a que los datos de interés, se obtuvieron por contacto directo con las personas que trabajan en el sector metalmeccánico de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa. Al respecto, Arias (2001), define la investigación de campo como “... la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipularlos o controlar variable alguna” (p. 50).

Además, en la fase de diagnóstico estuvo apoyada en una investigación de nivel descriptivo, que para Hernández, Fernández y Baptista (2001), “es aquella que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del

fenómeno a estudiar, por lo tanto los datos son obtenidos en forma directa de la realidad” (p. 43).

Diseño de la Investigación

En la realización del estudio, se tomó como diseño de la investigación el No Experimental, por cuanto su formulación fue de aplicación objetiva y no de ensayos por resultados (experimentos). Este tipo de diseño es definido por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables”

Es decir, se trata de una investigación donde el investigador no hace variar en forma intencional la variable independiente. En este sentido, se realizó la observación de las variables, tal y como se da en su contexto natural, y posteriormente fue analizada.

Además, los datos manejados durante la ejecución del diagnóstico, fueron recolectados en un tiempo único y en un momento continuo. La realización del diagnóstico se aplicó de una manera directa y vivencial en el entorno laboral del sector metalmecánico de la PYME, de Acarigua – Estado Portuguesa, situación esta que caracterizó su aplicación como un proceso de investigación de campo, dado que en esta etapa se aplicó el instrumento diseñado para recoger la información necesaria, que permitió elaborar la propuesta y posteriormente las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron

Fases de la Investigación

La operacionalización de la presente investigación se realizó por medio de tres (3) fases: Diagnóstico; Factibilidad; y Diseño de la Propuesta.

Fase Diagnóstica

Se determinó de manera objetiva la situación evidenciada, en relación a la ausencia de mecanismos, que permitan la medición sistémica de la productividad, como medio para detectar necesidades de cambio para la optimización de los recursos y el fomento del mejoramiento continuo de los

niveles operativos, en el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua - Estado Portuguesa.

Para ello se utilizó un (1) instrumento, que permitió conocer la opinión de los trabajadores (gerentes) de dichas empresas, con respecto al tópicó planteado, lo cual se convirtió en insumo indispensable, para impulsar las acciones que conllevaron a generar alternativas viables de solución.

Población y Muestra

La población es definida por Sierra (1998), como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de ésta, poseen una o más características en común; lo que hace posible la generalidad de los resultados obtenidos hacia otras poblaciones similares” (p. 273). Para Balestrini (2000), “una población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar” (p. 122).

Para éste estudio, la población y muestra estuvo configurada por setenta y tres (73) sujetos (gerentes) que conforman la gerencia del sector metalmeccánico de la PYME de Acarigua, como se muestra en el siguiente cuadro, identificado con el Número 3:

Cuadro 3		
Población		
Cargo	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Gerente (Dueño)	45	62
Administradores	28	38
Total	73	100

Fuente: Urdaneta, A (2012). A partir de Información suministrada por la Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas.

En esta investigación no se utilizaron criterios muestrales a objeto de extraer una muestra reducida del universo, por cuanto Balestrini (ob. cit.) expresa “dadas las características de una población finita se toman como unidades de estudio a todos los individuos que la integran” (p. 130). Por lo tanto, en este caso la población y muestra quedó constituida por las setenta y

tres (73) personas que trabajan en el sector metalmeccánico de la PYME, de Acarigua – Estado Portuguesa.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Para la fase diagnóstica de este trabajo de investigación, se utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta. En cuanto a la observación; Hernández y Otros (2001), señalan: “la observación directa, es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (p. 315). Es por ello, que se hicieron las observaciones de las actividades realizadas por la población muestral seleccionada directamente en el área donde se desempeñan.

En la misma forma, se aplicó la técnica de la encuesta, para conocer aspectos fundamentales relacionados con la utilización de la estrategias que puedan garantizar la calidad de la gestión empresarial, la cual es definida por Salkind (1997), como “una herramienta básica que se utiliza en las investigaciones y también son llamadas cuestionarios orales, que pueden adoptar varias formas, desde una cesión de preguntas y respuestas totalmente informal hasta una interacción altamente estructurada y detallada” (p. 213). En base a lo anterior, la encuesta fue utilizada para recabar los datos e información que suministraron los trabajadores del sector metalmeccánico de la PYME, de Acarigua – Estado Portuguesa.

Instrumento de Recolección de Datos

Con respecto al instrumento Hurtado (1998), señala “Los instrumentos constituyen un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés” (p. 407). En este sentido, el instrumento constituyó el medio o procedimiento, por el cual se obtuvo la información necesaria para el completo desarrollo de la investigación.

De esta manera, el instrumento que se aplicó a la población censal seleccionada, para obtener los datos que dieron la información para el diagnóstico, fue un (1) cuestionario tipo Escala de Lickert, aplicado al personal que trabaja en la gerencia del sector metalmeccánico de la PYME, de Acarigua – Estado Portuguesa; constituido por veintiocho (28) ítems o preguntas.

La Escala de Lickert según Hernández y Otros (ob. cit.), consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de operaciones o juicios, donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco (5) puntos de escala, incluso pueden ser tres (3), siete (7) o cualquier otra posibilidad” (p. 264). Esta escala contiene las siguientes alternativas: Siempre, Algunas Veces y Nunca, según el criterio siguiente:

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	CODIFICACIÓN	SIGNIFICADO
Siempre	5	La actividad se realiza en todas las situaciones
Casi Siempre	4	La actividad se realiza en casi todas las situaciones
Algunas Veces	3	La actividad se realiza en algunas situaciones
Casi Nunca	2	La actividad casi nunca se realiza
Nunca	1	La actividad no se realiza

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validez

El instrumento fue validado a través de la Técnica Juicio de Expertos, mediante tres (3) especialistas: Uno (1) en Metodología y dos (2) Administradores Especialistas en Gerencia, los cuales tuvieron la responsabilidad de revisarlo exhaustivamente y dieron su validación con respecto a los criterios de congruencia, claridad y redacción.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2001), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 235). En el caso de estudio, luego de ser validado y calculada su confiabilidad, fue aplicado a la población seleccionada.

Confiabilidad

Según Tamayo y Tamayo (1998), la confiabilidad es “la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p. 123).

Para determinar la confiabilidad (consistencia interna), se realizó una (1) prueba piloto, que fue aplicada a diez (10) personas, con características similares a las que integran la muestra, cuyos resultados fueron tabulados a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, para obtener el grado de confiabilidad de dichos instrumentos, mediante la siguiente fórmula:

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

En donde:

α = Coeficiente

N = Número de Ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la Varianza de cada ítems

$\sum St^2$ = Sumatoria Total

El resultado obtenido fue de 84%, lo cual indicó que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad y podía ser aplicado a la población seleccionada. (Ver Anexo D)

Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos

Después de aplicado el instrumento a la población seleccionada, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los datos, mediante la estadística descriptiva de frecuencia absoluta y porcentual. Al respecto, Brito (1998), define la estadística descriptiva como su nombre lo indica “consiste en elaborar gráficos, para representar características comunes y diferencias entre los datos recogidos, en términos de porcentajes, promedios, pérdidas y ganancias” (p. 66).

De la misma manera, se realizó una interpretación de manera cualitativa, al respecto Bizquerra (2000), señala “... en la investigación cualitativa el investigador es el instrumento de medida, todos los datos son filtrados por el criterio del investigador” (p. 257).

Posteriormente, se procedió a tabular y analizar la información, para lo cual se utilizó el análisis cuantitativo, siendo éste el que se adapta a los fines y objetivos de la investigación, debido a que permite a través de un razonamiento lógico la interpretación de los datos.

Técnicas de Presentación de los Resultados

La presentación de los resultados se hizo a través de tablas, donde se tomó en cuenta la frecuencia absoluta y la porcentual, para realizar la tabulación de los datos, posteriormente, para una mejor visualización de los mismos, se realizaron gráficos de barra, donde se representaron cada una de las alternativas que tiene el cuestionario que fue aplicado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La investigación tuvo como objetivo fundamental “Proponer Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de la Gestión Empresarial en el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, el cual se inició con una serie de entrevistas personales a los gerentes sobre las actividades administrativas realizadas en las empresas que constituyen el sector metalmeccánico, para lo cual se seleccionó una población censal a la cual se le aplicó un (1) instrumento, para conocer las debilidades existentes con respecto a la calidad de la gestión empresarial, que garantice el adecuado funcionamiento organizacional de las empresas.

El instrumento elaborado y posteriormente aplicado al personal (Gerentes – Administradores), que laboran en las empresas del sector metalmeccánico, facilitó la obtención de los datos requeridos para la presente investigación. Los resultados obtenidos, permitieron la elaboración de la propuesta como alternativa de solución y posteriormente realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones necesarias. Estos resultados obtenidos por la aplicación del instrumento, se muestran a través de tablas y gráficos, los cuales se presentan a continuación

Cuadro 4. Definición de la misión

Item	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
1	45	61	10	14	13	18	5	7	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

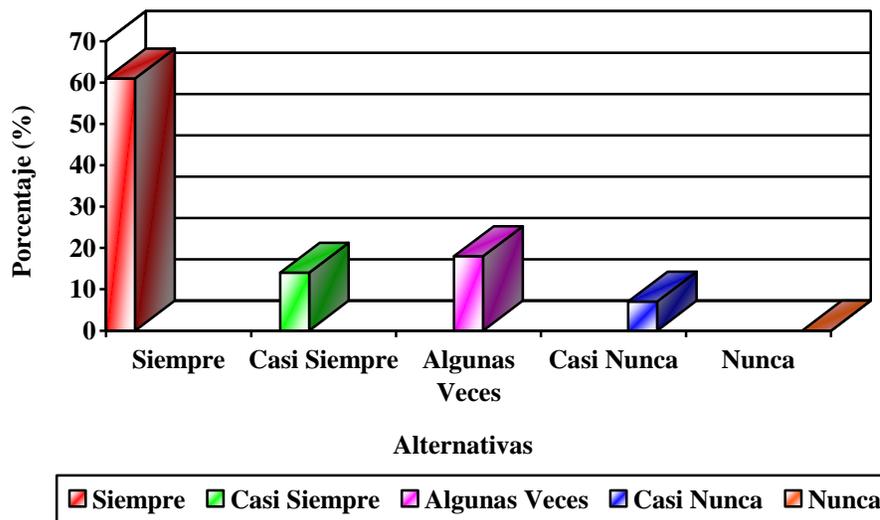


Gráfico 1. Definición de la misión

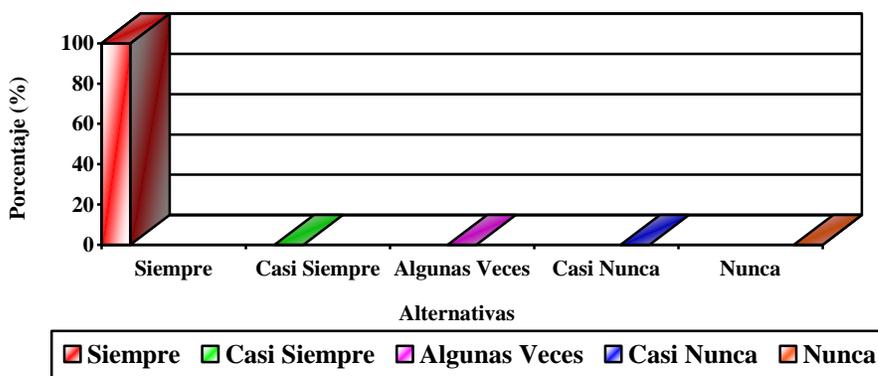
El 61% de los encuestados, consideró que “Siempre tienen definida la misión”, 14% de ellos, estableció que “Casi Siempre la tienen definida”, 18%, respondió que “Algunas Veces” y un 7% que “Casi Nunca la tienen definida”. Este resultado permite señalar, que el personal que labora en las empresas de la pequeña y mediana empresa, y más específicamente del sector metalmecánico de Acarigua – Estado Portuguesa, tiene definida cual es la misión de la misma. Sin embargo, se pudo observar que existe un porcentaje considerable de respuestas emitidas por los encuestados, es decir, un 25%, donde se evidencia que no está definida la misión, lo cual puede repercutir de manera desfavorable, para el logro o propósito de los objetivos organizacionales establecidos previamente.

Al respecto, Thielen y Thielen (2000), señalan que la misión, es la declaración de los propósitos de la organización, de las actividades y de los actores responsables del logro de los objetivos; por lo que pudiese considerarse que no todos participaron en la construcción de la misión de sus respectivas empresas.

Cuadro 5. Actividades acordes con la visión

Item	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
2	73	100	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 2. Actividades acordes con la visión**

El total de los encuestados, es decir, el 100% respondió que “Siempre las actividades realizadas están acordes con la visión de la empresa”. Este resultado permite inferir, que las empresas de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, tienen bien establecida cual es su visión, aspecto que constituye una fortaleza para el logro de los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de las actividades a realizar. Al respecto, Thielen y Thielen (ob. cit.), plantean que la visión, constituye un conjunto de ideas que expresan en forma amplia y suficiente todo lo que la empresa quiere llegar a ser, con el uso de sus recursos humanos, materiales y técnicos; conservando sus principios y cultura corporativa.

Cuadro 6. Objetivos para el cumplimiento de las actividades establecidas

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
3	50	68	10	14	13	18	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

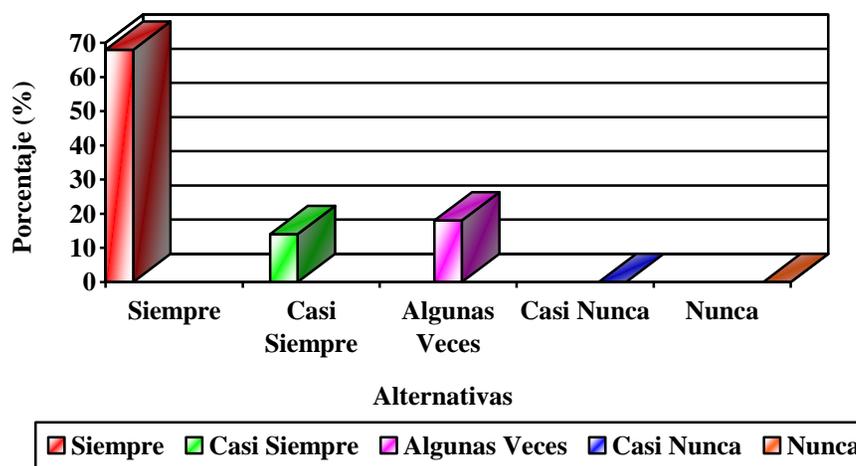


Gráfico 3. Objetivos para el cumplimiento de las actividades establecidas

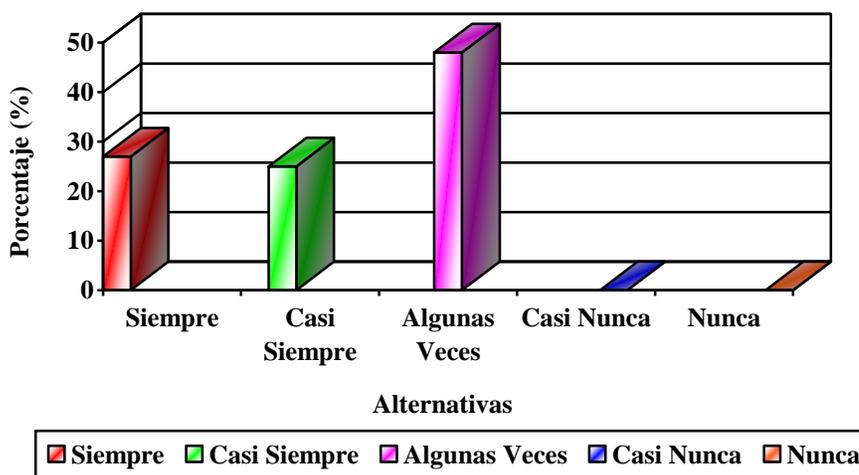
Con respecto al ítem ¿Se trazan objetivos para lograr el cumplimiento de las actividades establecidas?, un 68% de los encuestados, señaló que “Siempre se trazan”, 14% “Casi Siempre los trazan” y el 18% restante respondió que “Algunas Veces lo hacen”. Este resultado evidencia que las empresas de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, toman en cuenta los objetivos que deben ser trazados, para lograr de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de las actividades establecidas, lo que indica el establecimiento de planes con fines específicos para dirigir las actividades administrativas realizadas.

De allí que, Goodstein (1998), plantea que la planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos ante de emprender la acción.

Cuadro 7. Logro de metas

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
4	20	27	18	25	35	48	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

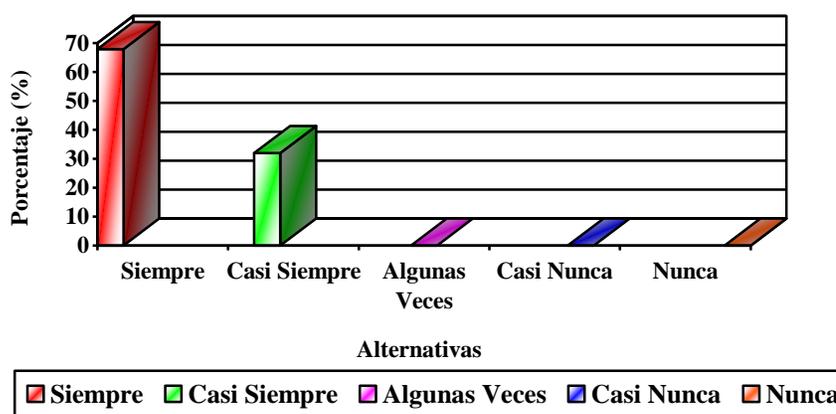
**Gráfico 4. Logro de metas**

En este ítem, un alto porcentaje, 48% de los encuestados, opinó que “Algunas Veces se logran las metas contempladas en la planificación”, 27% que “Siempre se logran” y el 25% contestó que “Casi Siempre son logradas dichas metas”. Este resultado permite inferir, que existen debilidades en cuanto al logro de metas contempladas en la planificación realizada por las empresas integrantes de la PYME de Acarigua. Estado Portuguesa, que conlleven hacia el éxito organizacional. Esto indica que buena parte de las empresas, no cumple con lo señalado por Goodstein (ob. cit.), cuando plantea que la planificación consiste en un proceso que permite formular los procedimientos o pasos a seguir para lograr de manera efectiva y eficiente los objetivos y metas trazados por la organización.

Cuadro 8. Mejoramiento de la gestión empresarial

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
5	50	68	23	32	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 5. Mejoramiento de la gestión empresarial**

La mayoría de los encuestados, 68% contestó que “Siempre se mejora la calidad de la gestión empresarial a través de la visión compartida” y el 32% restante opinó que “Casi Siempre se mejora”. Resultado que señala, que el personal que labora en las empresas de la PYME de Acarigua, está consciente que la gestión empresarial, se puede mejorar haciendo énfasis en la visión compartida, como razón de ser de una organización, para lograr de manera exitosa las metas y objetivos establecidos en la planificación de sus actividades. Thielen y Thielen (2000), señalan que una visión compartida es una fuerza en el corazón de las personas, de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso.

Cuadro 9. Trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial

Item	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
6	35	48	18	25	20	27	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

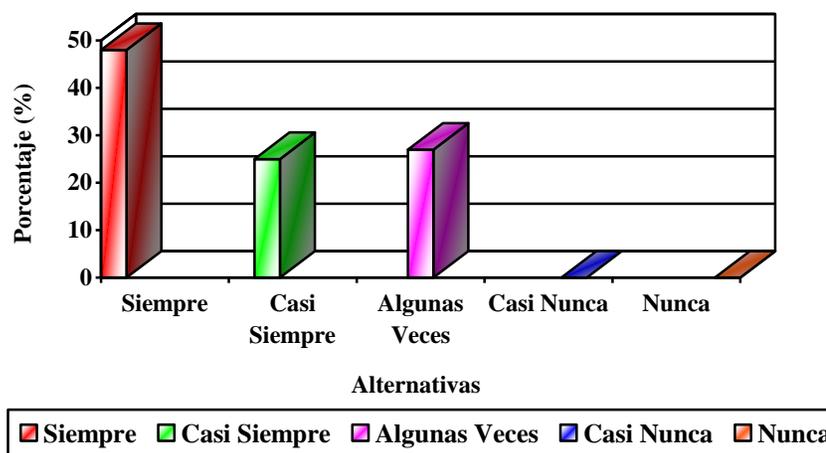


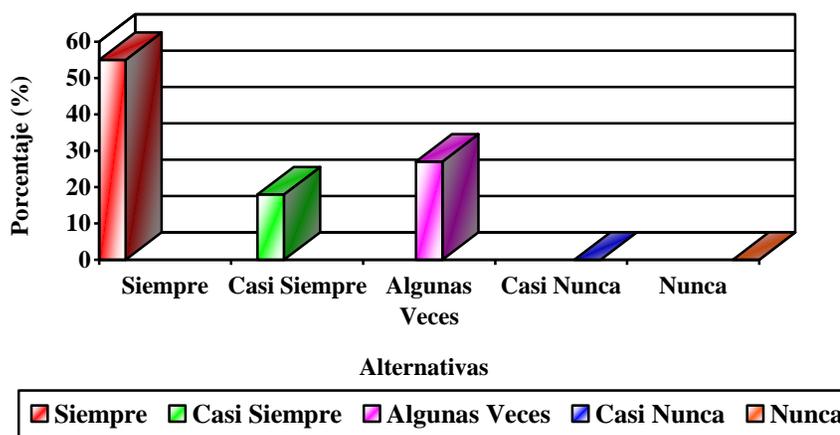
Gráfico 6. Trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial

El 48% de los encuestados, manifestó que “Siempre se propicia el trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial”, 18% de ellos, “Casi Siempre se propicia”, mientras que un 27% contestó que “Algunas Veces es propiciado el trabajo en equipo”. Este resultado evidencia que en las empresas de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, se le da poca importancia al trabajo en equipo para el logro de intereses comunes que beneficien el éxito organizacional de la empresa. Según David (2000), el trabajo en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo, sino el equipo, es decir, si los equipos no aprenden, las organizaciones no pueden aprender.

Cuadro 10. Actividades ejecutadas acorde a la estructura organizativa

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
7	40	55	13	18	20	27	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

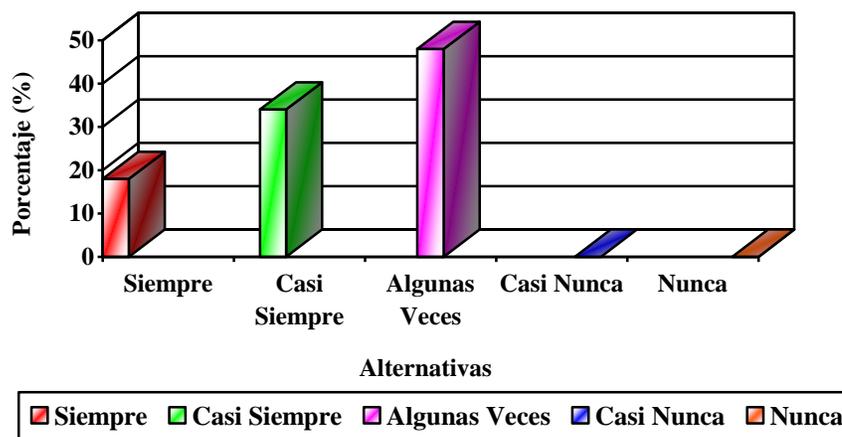
**Gráfico 7. Actividades ejecutadas acorde a la estructura organizativa**

Un 55% de los encuestados manifestó que “Siempre las actividades ejecutadas, se encuentran acorde con la estructura organizativa de la empresa”, 18% indicó que “Casi Siempre”, y el 27% contestó que “Algunas Veces lo están”. Este resultado permite indicar que, las actividades ejecutadas se encuentran acorde a la estructura organizativa de la empresa. No obstante, llama la atención que algunos encuestados, es decir, el 27%, respondió que las actividades realizadas no están acorde con la estructura organizativa de la empresa. Siendo que David (2000), definen la estructura organizativa como pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo en una organización.

Cuadro 11. Definición de niveles de autoridad

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
8	13	18	25	34	35	48	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

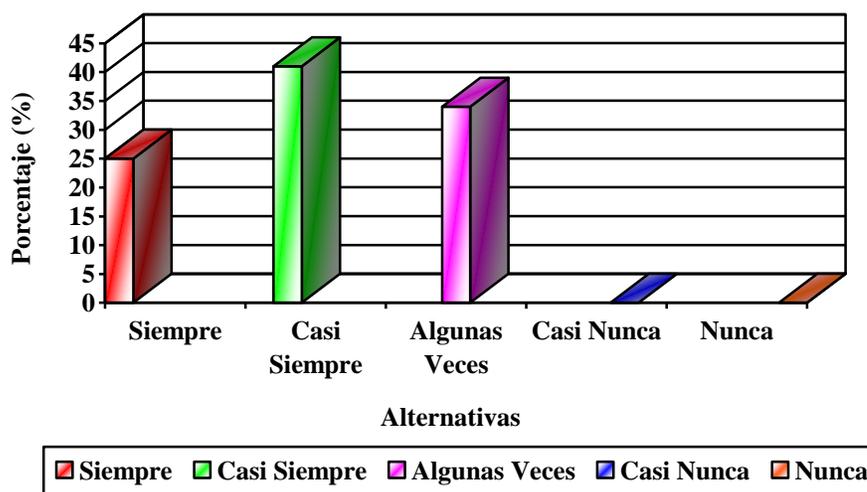
**Gráfico 8. Definición de niveles de autoridad**

Con respecto al ítem ¿Se encuentran definidos los niveles de autoridad para realizar las actividades?, un 48% respondió que “Algunas Veces”, 34% indicó que “Casi Siempre” y el 18% restante contestó que “Siempre”. Este resultado permite inferir, que no están establecidos de manera clara, los niveles de autoridad, que garanticen el adecuado y eficiente desarrollo de las actividades administrativas, lo que indica que las referidas empresas presentan debilidad en cuanto a una definición clara de los niveles de autoridad. Al respecto, Thielen y Thielen (2000) señalan que a medida que una organización aumenta en tamaño y la interdependencia de las funciones se hace cada vez más compleja, se necesita una delegación de autoridad, acompañada por el establecimiento de jerarquías.

Cuadro 12. Desempeño eficiente de funciones

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
9	18	25	30	41	25	34	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

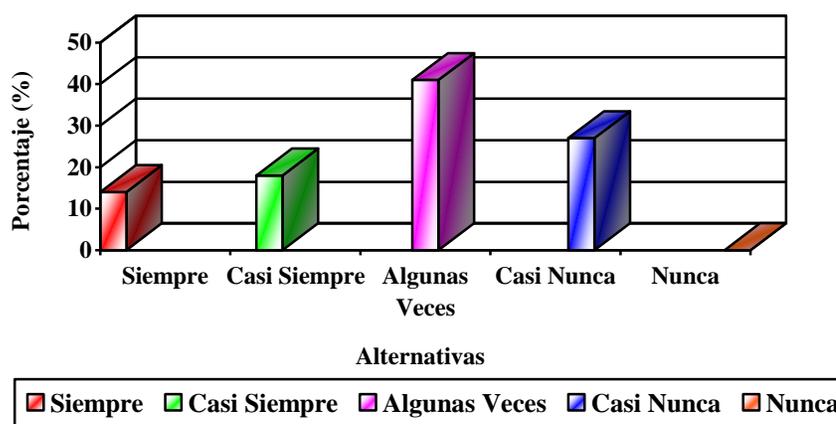
**Gráfico 9. Desempeño eficiente de funciones**

El 41% de los encuestados indicó que “Casi Siempre el personal que labora en la empresa desempeña sus funciones de manera eficiente”, 34% respondió que “Algunas Veces lo hace” y el 25% restante, contestó que “Siempre lo hace”. En este resultado se pudo observar, que existe un porcentaje considerable de respuestas emitidas por los entrevistados, es decir, un 34%, donde se evidencia la debilidad, en cuanto a la poca eficiencia demostrada por el personal al realizar las actividades asignadas. Thielen y Thielen (ob. cit.) señalan que el conocimiento de las funciones y actividades, permite que sus responsables conozcan, en forma suficiente, el trabajo por realizar, los resultados que se esperan y el campo de acción que les compete.

Cuadro 13. Planificación de actividades

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
10	10	14	13	18	30	41	20	27	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 10. Planificación de actividades**

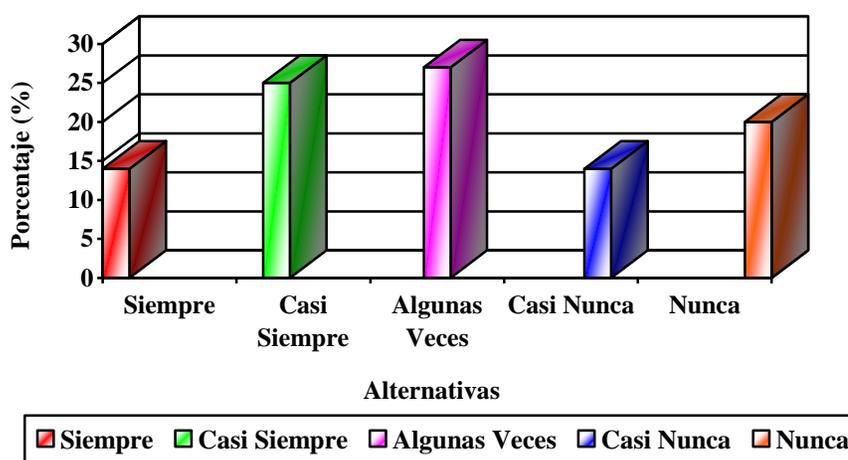
Del total de los encuestados, 41% contestó que “Algunas Veces se realizan reuniones, para planificar las actividades que se deben ejecutar”, un 27%, respondió que “Casi Nunca”, mientras que un 18%, destacó que “Casi Siempre” y el 14% restante que “Siempre se realizan”. Resultado que permite inferir, que las empresas de la PYME de Acarigua, Estado Portuguesa, presentan debilidad, en cuanto a la realización de reuniones para planificar las actividades que deben ser ejecutadas.

Según Goodstein (1998), la planificación, es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas, donde el plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

Cuadro 14. Supervisión de las actividades

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
11	11	14	18	25	20	27	10	14	15	20

Fuente: Urdaneta (2012)

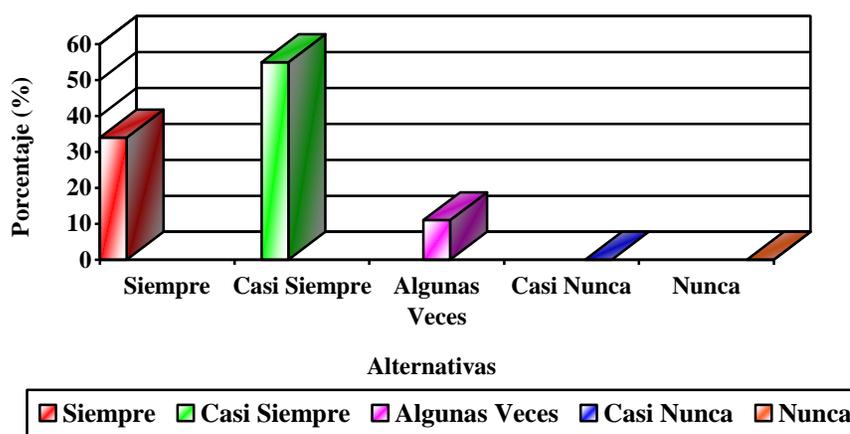
**Gráfico 11. Supervisión de las actividades**

El 27% de los encuestados, consideró que “Algunas Veces, se realiza la supervisión de las actividades ejecutadas por los trabajadores”, un 25% contestó que “Casi Siempre”, el 20% indicó que “Nunca se realiza”, por su parte, un 14% respondió que “Casi Nunca” y el 14% restante que “Siempre se realiza dicha supervisión”. Este resultado indica claramente, que las empresas de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, presentan debilidades, en cuanto a la supervisión de las actividades ejecutadas por los trabajadores. Siendo que para Valdez. (1998), la supervisión constituye el enfoque, según el cual las decisiones se toman en base al conocimiento que poseen los individuos, sin considerar la posición que tengan en la organización.

Cuadro 15. Abierto al cambio en beneficio de la empresa

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
12	25	34	40	55	8	11	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

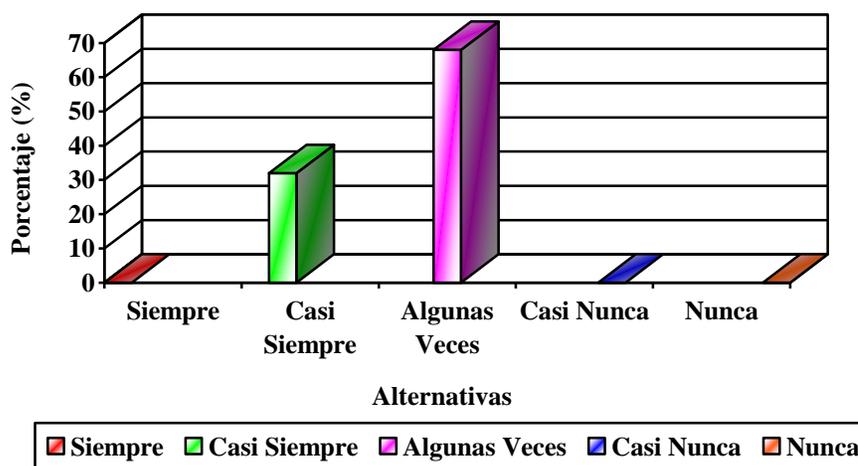
**Gráfico 12. Abierto al cambio en beneficio de la empresa**

Del total de los encuestados, es decir, el 55% respondió que “Casi Siempre, se muestran abiertos al cambio en beneficio de la empresa”, 34% indicó que “Siempre” y el 11% restante, contestó que “Algunas Veces lo están”. Resultados que demuestran que el personal de las empresas del sector de la PYME de Acarigua, Estado Portuguesa, se muestra abierto al cambio que se pueda realizar para el beneficio de las mismas. Según Thielen y Thielen (2000), las personas que integran la empresa deben prestar su colaboración para garantizar el funcionamiento adecuado de las actividades y lograr los beneficios esperados a través del éxito organizacional

Cuadro 16. Información sobre las actividades a realizar

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
13	---	---	23	32	50	68	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

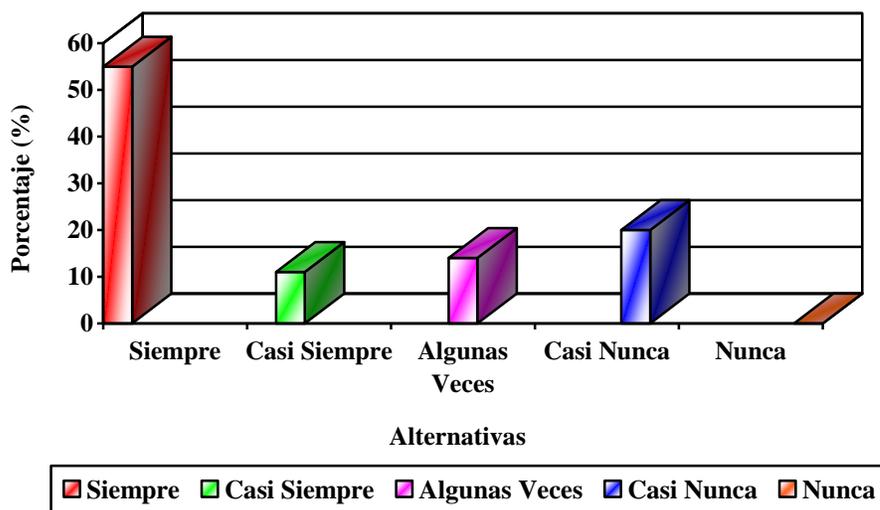
**Gráfico 13. Información sobre las actividades a realizar**

Con respecto al ítem ¿Se informa sobre las actividades a realizar con anticipación?, un 68% de los encuestados, señaló que “Algunas Veces, se les informa sobre las actividades a realizar, mientras que, el 32% restante dijo que “Casi Siempre lo hacen”. Este resultado evidencia, que en las empresas de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, no se desarrolla un adecuado proceso comunicacional, lo que constituye una debilidad para el cumplimiento de las actividades y por ende para el adecuado funcionamiento de la empresa. Según Chiavenato (2001), “...la comunicación constituye el elemento fundamental para que el administrador realice sus roles de interacción con su grupo, de información y tomador de decisiones...”

Cuadro 17. Proceso comunicacional durante la toma de decisiones

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
14	40	55	8	11	10	14	15	20	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 14. Proceso comunicacional durante la toma de decisiones**

En este caso, un alto porcentaje, 55% de los encuestados, opinó que “Siempre existe un proceso comunicacional durante la toma de decisiones”, 20% indicó que “Casi Nunca”, 14% de ellos, contestó que “Algunas Veces” y el 11% restante que dijo que “Casi Siempre existe”. Este resultado permite inferir, que existen debilidades, en cuanto al proceso comunicacional realizado durante la toma de decisiones en la empresa; y ratifica la debilidad evidenciada en el ítem anterior, en el proceso comunicacional. Para este aspecto, Chiavenato (ob. cit.), indica que “la toma de decisiones consiste en la elección de una acción realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección. Por tanto, la comunicación constituye un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones”

Cuadro 18. Evaluación de actividades para mejorar la gestión empresarial

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
15	23	32	10	14	18	25	10	14	12	15

Fuente: Urdaneta (2012)

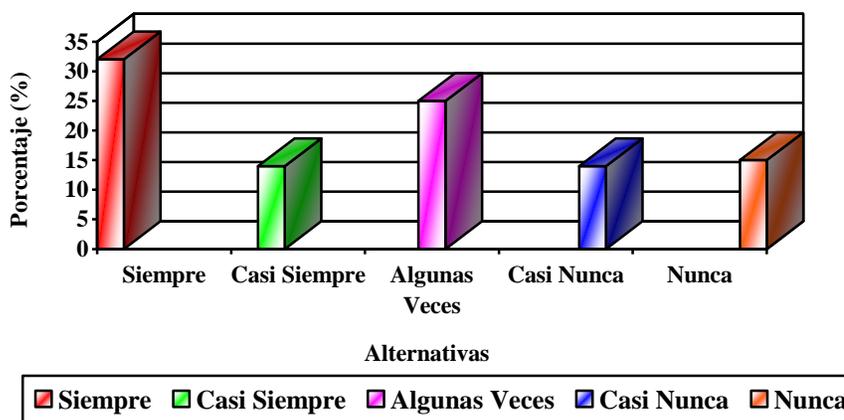


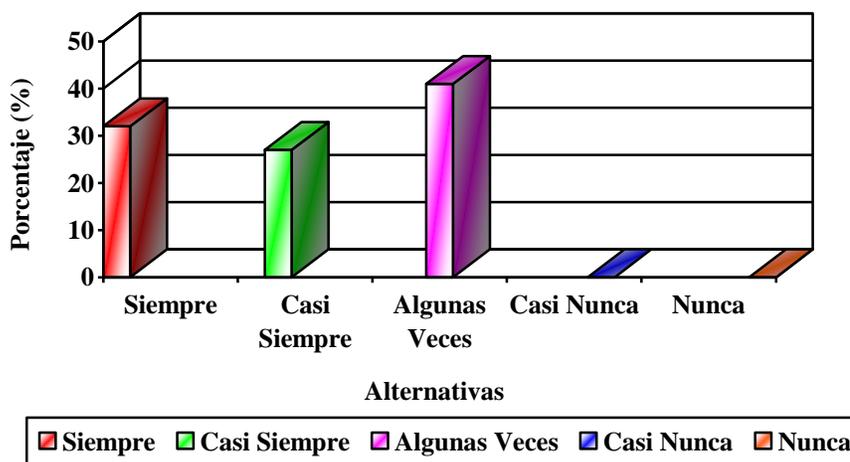
Gráfico 15. Evaluación de actividades para mejorar la gestión empresarial

El 32% de los encuestados, contestó que “Siempre se realiza la evaluación de las actividades ejecutadas para mejorar la calidad de la gestión empresarial”, 25% indicó que “Algunas Veces”, por su parte, un 15% respondió que “Nunca”, un 14% afirmó que “Casi Siempre” y el 14% restante que “Casi Nunca se realiza”. Este resultado indica, que se realiza la evaluación de las actividades ejecutadas. No obstante, llama la atención que algunos entrevistados, es decir, el 54% respondió que existe debilidad para realizar la evaluación de las actividades que garanticen el eficiente y efectivo desarrollo de la gestión empresarial. Para Thielen y Thielen (2000), la evaluación, es la revisión metódica del rendimiento laboral de cada trabajador para evaluar la efectividad y conveniencia de la labor realizada.

Cuadro 19. Comparación de resultados

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
16	23	32	20	27	30	41	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

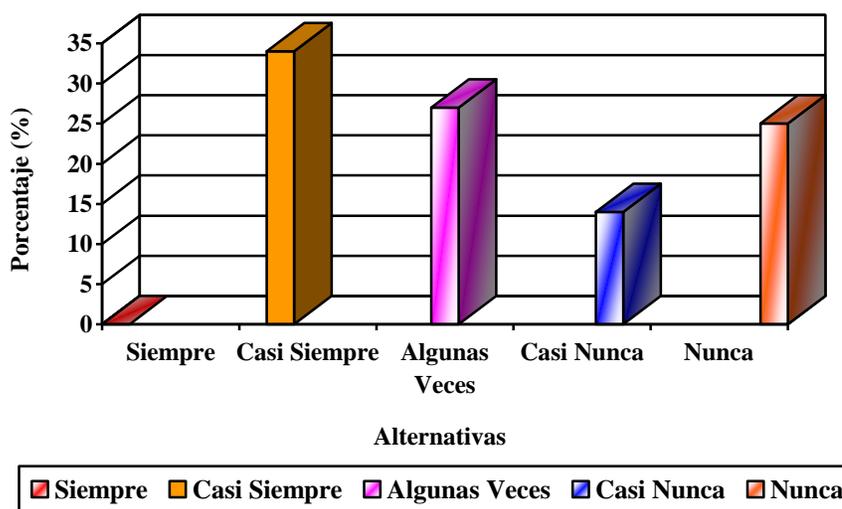
**Gráfico 16. Comparación de resultados**

Del total de los encuestados, 41% contestó que “Algunas Veces se comparan los resultados obtenidos en las actividades realizadas con los planificados”, un 32% afirmó que “Siempre se comparan” y el 27% restante opinó que “Casi Siempre son comparados, los resultados obtenidos”. Resultado que permite inferir que buena parte de las empresas que conforman la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, presentan debilidades en relación a la comparación de resultados obtenidos con los planificados. Siendo que Harrington (1992), señala que la comparación, consiste en un proceso continuo, que se realiza para verificar el rendimiento real de las actividades ejecutadas.

Cuadro 20. Utilización de indicadores de gestión

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
17	---	---	25	34	20	27	10	14	18	25

Fuente: Urdaneta (2012)

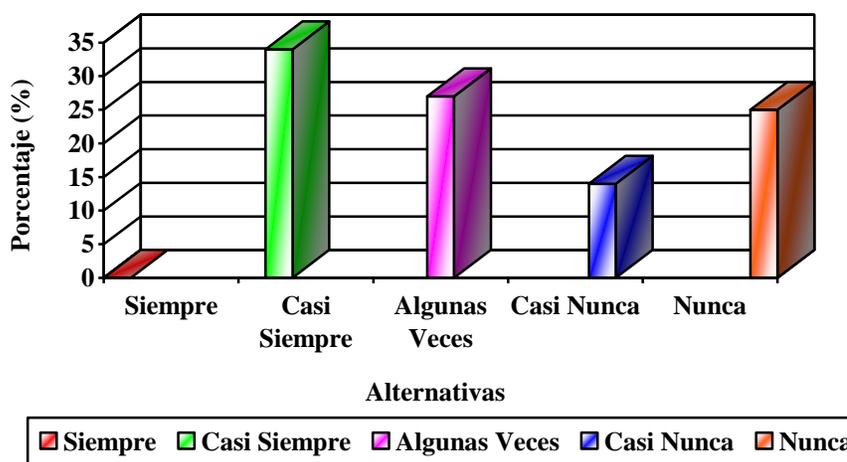
**Gráfico 17. Utilización de indicadores de gestión**

En cuanto a la utilización de los indicadores de gestión, el 34% de los encuestados, manifestó que “Casi Siempre se utilizan indicadores de gestión, para asignar las actividades a realizar”, un 27% indicó que “Algunas Veces son utilizados”, por su parte, un 25% “Nunca los utilizan” y el 14% restante, respondió que “Casi Nunca se utilizan dichos indicadores”. Este resultado, indica claramente, que las empresas de la PYME de Acarigua – estado Portuguesa, presentan debilidades, en cuanto a la utilización de indicadores de gestión para asignar las actividades a realizar. No obstante, según Goodstein (1998), los indicadores de gestión, son instrumentos que permiten evaluar la gestión gerencial o empresarial, para garantizar su efectivo y eficiente funcionamiento, logrando así el éxito organizacional.

Cuadro 21. Verificación de actividades

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
18	---	---	25	34	20	27	10	14	18	25

Fuente: Urdaneta (2012)

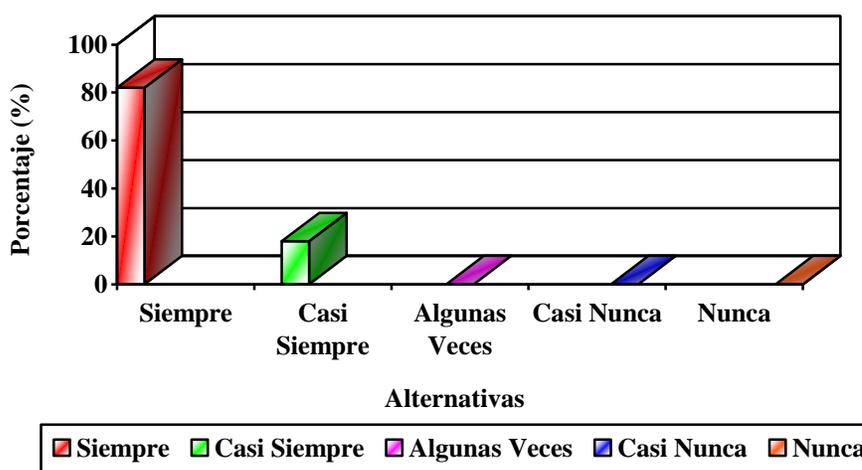
**Gráfico 18. Verificación de actividades**

Del total de los encuestados, es decir, el 34% respondió, que “Casi Siempre se verifican las actividades realizadas con los indicadores de gestión establecidos”, un 27% indicó que “Algunas Veces son verificadas”, mientras que el 25% contestó que “Nunca se verifican” y el 14% restante que “Casi Nunca verifican las actividades realizadas”. Este resultado demuestra que las referidas empresas, presentan debilidades para realizar la verificación de las actividades realizadas con los indicadores establecidos. A tal efecto, Goodstein (ob. cit.), señala que la verificación, constituye un recurso fundamental, que permite revisar el registro de la información sobre las actividades realizadas en la empresa u organización.

Cuadro 22. Propicia cambios para lograr el éxito organizacional

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
19	60	82	13	18	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 19. Propicia cambios para lograr el éxito organizacional**

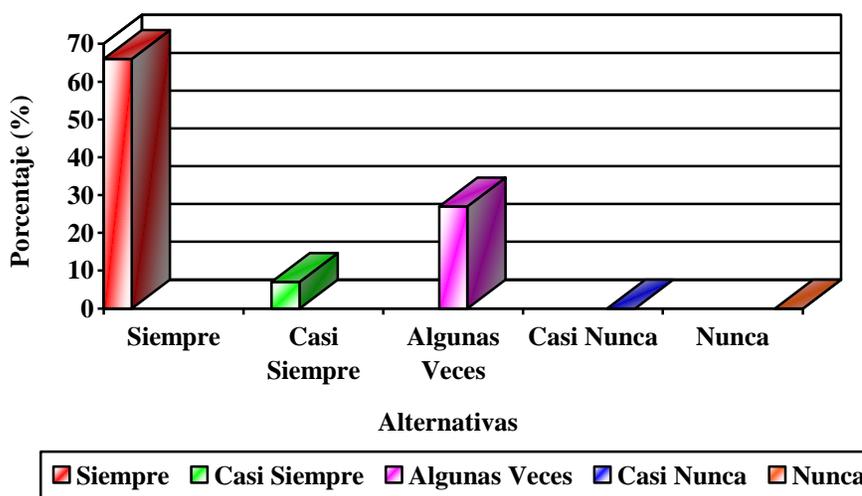
La mayoría de los encuestados, es decir, el 82% opinó que “Siempre la empresa propicia los cambios necesarios para lograr el éxito organizacional; mientras que el 18% restante, dijo que “Casi Siempre lo hacen”. Este resultado evidencia, que las empresas que conforman la PYME de Acarigua – Estado portuguesa, si propicia cambios para lograr el éxito organizacional, aspecto que constituye una fortaleza para su adecuado funcionamiento.

Al respecto, Münch y García (1999), señalan que “para lograr una cultura de calidad en la organización, es fundamental que sus integrantes estén dispuestos a aceptar los cambios necesarios, para garantizar el éxito organizacional.

Cuadro 23. Fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
20	48	66	5	7	20	27	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

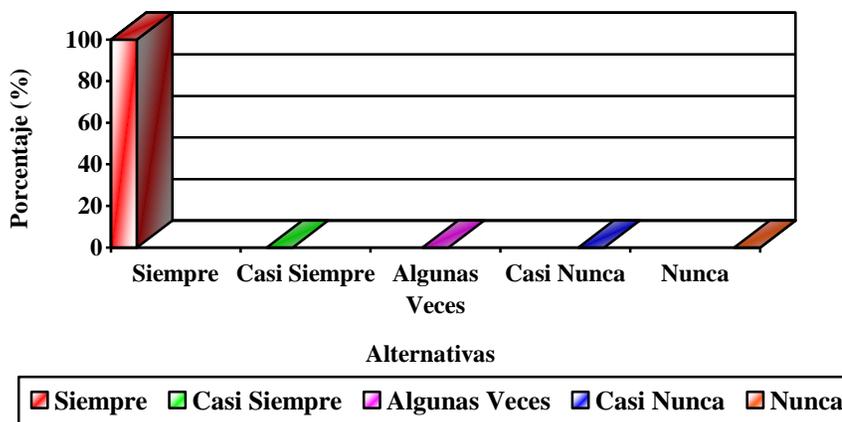
**Gráfico 20. Fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial**

Un alto porcentaje, 66% de los encuestados, opinó que “Siempre se garantiza el fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial para prestar un mejor servicio”, un 27% indicó que “Algunas Veces se garantiza” y el 7% restante, afirmó que “Casi Siempre es garantizado”. Este resultado indica que en las PYMES del sector metalmecánico de Acarigua – Estado Portuguesa, es garantizado el fortalecimiento de la calidad en la gestión empresarial. Sin embargo, un bajo porcentaje de los entrevistados, el 7%, indicó que existe debilidad para garantizar la calidad de la gestión empresarial. En este sentido, Deming (1996), indica que es de gran importancia fortalecer o mejorar la calidad de los procesos gerenciales, porque permiten lograr la efectividad y eficiencia de las actividades realizadas para prestar un mejor servicio al cliente.

Cuadro 24. Realización de inspecciones de equipos utilizados

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
21	73	100	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

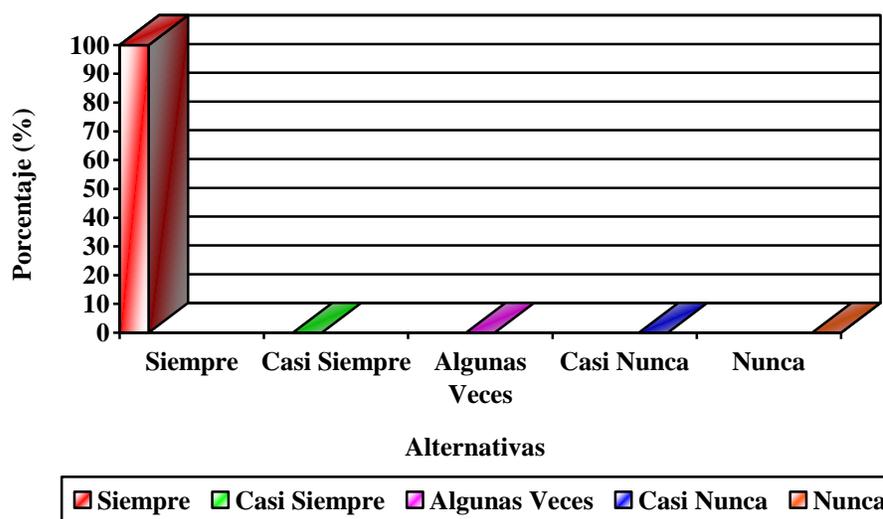
**Gráfico 21. Realización de inspecciones de equipos utilizados**

Los encuestados coincidieron en un 100% en que “Siempre se realizan inspecciones de los equipos utilizados en las actividades metalmecánicas, para lograr la competitividad en el mercado actual”. Este resultado indica, que las prenombradas empresas poseen una excelente fortaleza, con respecto al mantenimiento o inspecciones realizadas a los equipos, que son utilizados para realizar las actividades metalmecánicas. Para Peña (1995), el mantenimiento o inspección, constituyen las acciones dirigidas a asegurar, que todo elemento físico continúe desempeñando las funciones deseadas, es decir, que permita un mejor desenvolvimiento, para así cumplir con las exigencias requeridas de la misma.

Cuadro 25. Seguridad en el desempeño de las actividades realizadas

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
22	73	100	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 22. Seguridad en el desempeño de las actividades realizadas**

En este ítem, los encuestados manifestaron en un 100%, que “Siempre el personal demuestra seguridad en el desempeño de las actividades realizadas”. Este resultado evidencia claramente, que el personal que trabaja en este tipo de empresas (PYMES del sector metalmecánico de Acarigua – Estado Portuguesa), tiene conocimiento de que la seguridad, es un factor clave para el adecuado cumplimiento de las actividades a realizar. Tal y como lo plantea Peña (ob. cit.), cuando indica que la seguridad es la confianza manifestada por la personal ante sí mismo al realizar cualquier actividad.

Cuadro 26. Reconocimiento del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
23	40	55	23	31	10	14	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

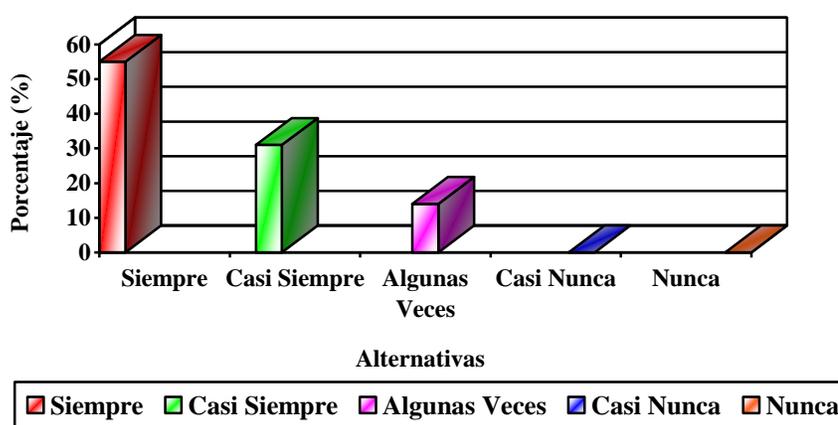


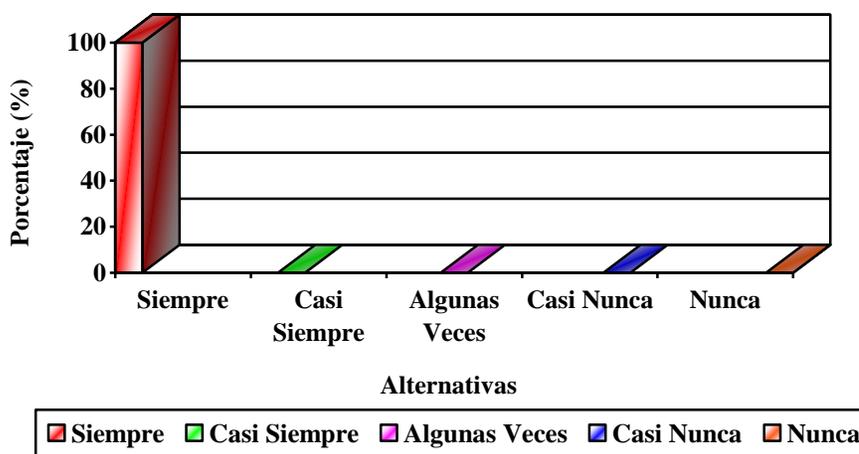
Gráfico 23. Reconocimiento del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo

Del total de los encuestados, es decir, el 55% respondió que “Siempre se reconoce el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo”, un 31%, señaló que “Casi Siempre lo hacen”, mientras que el 14% opinó que “Algunas Veces es reconocido el esfuerzo realizado”. Este resultado demuestra que el trabajo del personal que labora en las referidas empresas es reconocido. Sin embargo, existe un porcentaje del 14%, que señala que el trabajo realizado, no es reconocido, lo que indica que este aspecto, puede constituir una debilidad para el adecuado funcionamiento de las actividades implementadas en la empresa. David (2000), en este sentido, plantea que la motivación; puede servir de base para tratar de entender la actitud y el comportamiento de las personas.

Cuadro 27. Cumplimiento con el horario de trabajo

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
24	73	100	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 24. Cumplimiento con el horario de trabajo**

En este aspecto, los encuestados coincidieron en un 100%, que “Siempre el personal cumple con el horario de trabajo establecido”. Este resultado indica, que dicho aspecto constituye una fortaleza para la empresa, porque el personal está consciente de que debe cumplir con las normas establecidas en la empresa. De allí que, Thielen y Thielen (2000.), destacan que la responsabilidad constituye un aspecto fundamental para el adecuado cumplimiento de las actividades establecidas y así lograr el éxito organizacional.

Cuadro 28. Fomento del trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
25	23	32	20	27	30	41	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

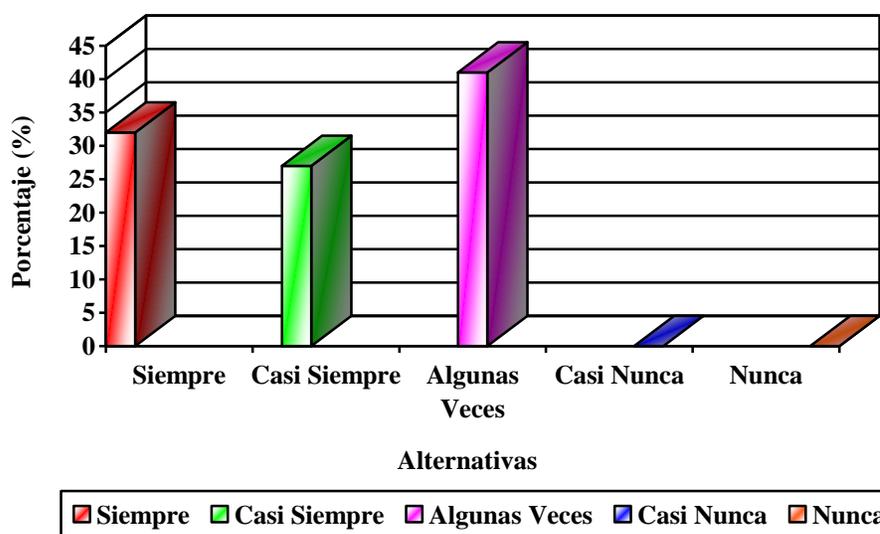


Gráfico 25. Fomento del trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos

Un alto porcentaje, que se traduce en un 41% de los encuestados, opinó que “Algunas Veces se fomenta el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos”, sin embargo, un 32%, contestó que “Siempre se fomenta el trabajo en equipo” y el 27% respondió que “Casi Siempre es fomentado el trabajo en equipo”. Este resultado indica, que las PYMES en estudio, le dan poca importancia al fomento del trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos. Al respecto, David (2000), destaca que el trabajo en equipo, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Cuadro 29. Realización de actividades de acuerdo a las normas establecidas

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
26	50	68	23	32	---	---	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

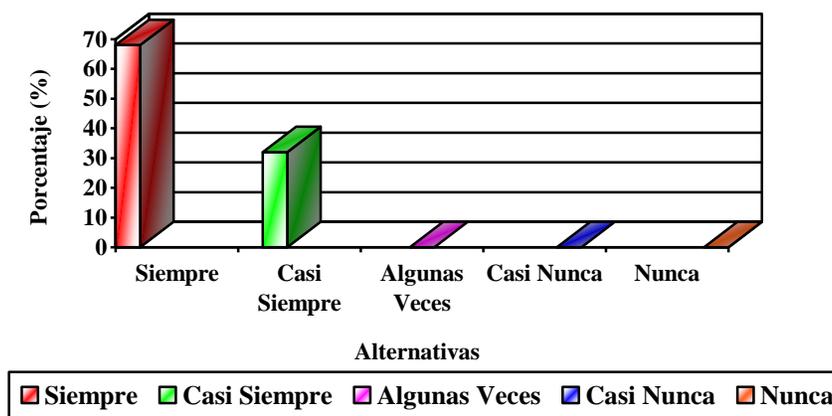


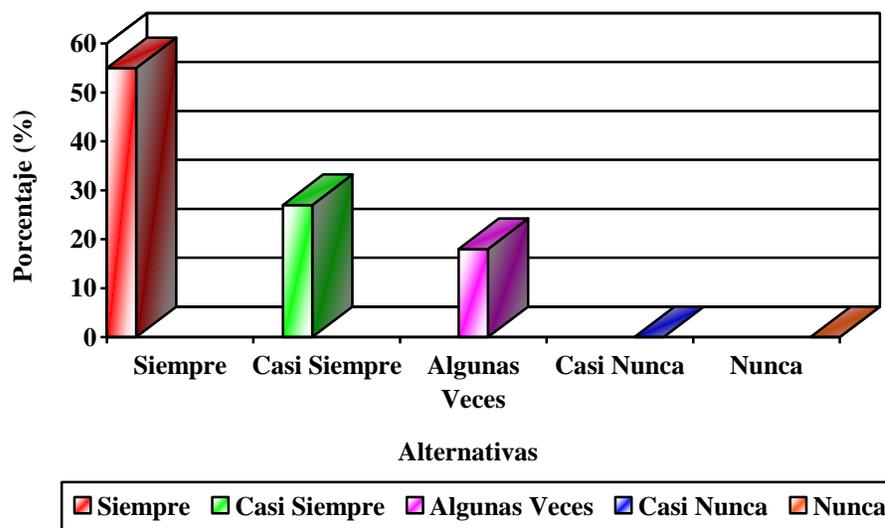
Gráfico 26. Realización de actividades de acuerdo a las normas establecidas

En este punto, la mayoría de los encuestados, es decir, el 68% manifestó que “Siempre las actividades son realizadas de acuerdo a las normas establecidas en la empresa”; mientras que el 32% restante, respondió que “Casi Siempre son realizadas de acuerdo a las normas”. Este resultado indica claramente, que las actividades son realizadas de acuerdo a las normas establecidas en la empresa. En este sentido, Thielen y Thielen (2000) destacan que las empresas para garantizar la eficiencia y efectividad de las actividades realizadas, deben establecer una serie de normas que deben ser cumplidas por todas las personas que conforman la estructura organizativa de la misma.

Cuadro 30. Desarrollo de la Gestión Empresarial

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
27	40	55	20	27	13	18	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

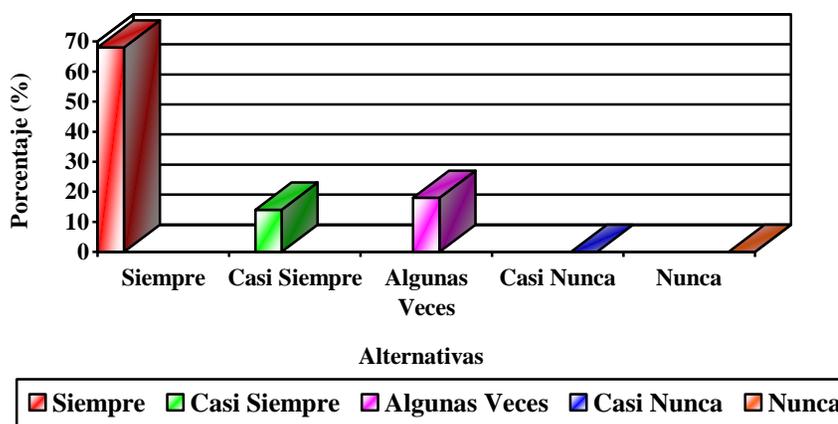
**Gráfico 27. Desarrollo de la Gestión Empresarial**

En este ítem, el 55% de los encuestados respondieron que “Siempre la gestión empresarial se desarrolla de manera eficiente”, el 27%, señaló que “Casi Siempre es realizada de manera eficiente” y el 18% restante, afirmó que “Algunas Veces se realiza la gestión empresarial de manera eficiente”. Este resultado indica, que las referidas PYME, presentan debilidades para realizar la gestión empresarial de manera eficiente, lo que impide que se logre el adecuado funcionamiento organizacional. Así entonces, según Ruiz (2000), la gestión empresarial, se identifica en muchas ocasiones con el nivel de la dirección de la empresa, porque de allí, se derivan la mayor parte de las acciones importantes que emprende la organización.

Cuadro 31. Logro de objetivos establecidos por la gestión empresarial

Ítem	Alternativas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
28	50	68	10	14	13	18	---	---	---	---

Fuente: Urdaneta (2012)

**Gráfico 28. Logro de objetivos establecidos por la gestión empresarial**

Para este ítem, un alto porcentaje, 68% de los encuestados, manifestó que “Siempre se logran los objetivos establecidos por la gestión empresarial realizada”, no obstante, un 18% refirió que “Algunas Veces son logrados los objetivos establecidos” y el 14% destacó que “Casi Siempre se logran los objetivos establecidos”. Este resultado indica que la empresa logra los objetivos establecidos por la gestión empresarial. No obstante, se observa que los entrevistados, en un 18% señalan, que existe debilidad para lograr los objetivos establecidos por la gestión empresarial realizada en la organización. En ese sentido, Thielen y Thielen (2000), plantean que para el adecuado funcionamiento administrativo de las empresas, es imprescindible que se cumplan los objetivos establecidos en la planificación de las actividades.

A continuación se presenta la interpretación consolidada de los resultados:

En el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, tienen presente cual es la misión y está bien establecida la visión. Sin embargo, presenta debilidad para trazar los objetivos, debido a la ausencia de planes con fines específicos, que posibiliten lograr de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de las actividades establecidas.

Asimismo, el referido sector, presenta debilidad para lograr las metas contempladas en la planificación, aunque están conscientes, que se debe mejorar la gestión empresarial a través de la visión compartida.

Además, se evidencia debilidad para realizar el trabajo en equipo, aunque las actividades ejecutadas se encuentran acorde a la estructura organizativa de la empresa.

No tienen establecidos de manera clara los niveles de autoridad, lo que demuestra poca eficiencia para realizar las actividades asignadas, así como también para la realización de reuniones que faciliten la planificación de las supervisiones de las actividades realizadas.

Cabe destacar que, el personal que labora en las prenombradas PYME, se muestra abierto al cambio, aunque no se desarrolla un adecuado proceso comunicacional, lo que impide cumplir de manera efectiva y eficiente con las actividades, con el funcionamiento de la empresa, y con una acertada toma de decisiones.

De igual manera, se observó que realizan la evaluación de las actividades ejecutadas, pero presentan debilidad al comparar los resultados obtenidos con los planificados, con la utilización de indicadores de gestión y con la verificación de las actividades realizadas.

También propician cambios para lograr el éxito organizacional y realizan el mantenimiento o inspecciones de los equipos utilizados en las actividades metalmeccánicas.

Tienen conocimiento de que la seguridad, es un aspecto de suma importancia dentro de la empresa y cumplen con el horario establecido. A pesar de que no se fomenta el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos.

Asimismo, las actividades son realizadas de acuerdo a normas establecidas en la empresa, aunque no realizan la gestión empresarial de manera eficiente, lo que impide que se logre el adecuado funcionamiento organizacional. Además, se evidenció que existe debilidad para lograr los objetivos establecidos por la gestión empresarial.

Aplicado el instrumento y analizados sus resultados, resulta conveniente a los fines del cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, ejecutar una evaluación de los factores tanto internos como externos, que pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la organización. A continuación se presentan los aspectos teóricos de dicha evaluación y las matrices respectivas.

Evaluación de Factores Internos y Externos

En todo proceso de formulación de estrategias en las empresas, debe llevarse a cabo una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos, para posteriormente ir fijando objetivos y estrategias para ellas.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas.

Identificación de fortalezas y debilidades

Cuando se habla de una fortaleza de la organización, se trata de alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro punto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización

como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Por su parte, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil, según lo expresado por David, F. (1997).

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

Identificación de Oportunidades y Amenazas

David, F. (1997). señala que las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de

carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Explanados como han sido los aspectos teóricos, a continuación se presenta en el Cuadro N° 32 la información respectiva sobre las PYME de Acarigua, es decir, un Diagnóstico FODA, a partir de los datos documentales y los insumos del Instrumento aplicado.

Cuadro 32

Diagnóstico FODA –Sector Metalmecánico de la PYME de Acarigua

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de misión, visión, estrategias y políticas 2. Existencia de estructura organizativa y funcional 3. Se muestran abiertos al cambio dándole importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial 4. Realización de la evaluación de las actividades 5. Se propician cambios para lograr el éxito organizacional 6. Conocimiento de la importancia de la seguridad 7. Cumplimiento del horario de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de objetivos, planes y metas 2. Ausencia del trabajo en equipo 3. Poca claridad en los niveles de autoridad 4. Ausencia de reuniones para la toma de decisiones respectivas 5. Inadecuado proceso comunicacional 6. Ausencia de comparación de resultados obtenidos con los planificados y de indicadores de gestión 7. Ausencia de una gestión empresarial eficiente
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se muestran abiertos al cambio para lograr el éxito organizacional 2. Le dan importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial 3. Fomento del trabajo en equipo 4. Capacitación personal del equipo de trabajo 5. Fortalecimiento de la gestión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada gestión empresarial 2. Disminución de la calidad del trabajo 3. División del trabajo 4. Desmotivación para trabajar en equipo 5. No reconocimiento al trabajo realizado

Fuente: Análisis de datos documentales e Instrumento aplicado por la autora.

De acuerdo a los insumos reflejados en el cuadro que precede (Diagnóstico FODA) y a los fines de la formulación de estrategias tomando como base la Matriz FODA, fue necesario también la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), así como la ejecución de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), para valorar esos aspectos que afectan

las PYMES del Sector Metalmeccánico de Acarigua, cuyos resultados reflejaron lo siguiente:

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Esta es una herramienta, mediante la cual se realiza un diagnóstico interno de la empresa de manera resumida y clara, a través de ella, se evalúan las fortalezas y debilidades más ponderantes de una unidad o en su sentido más amplio de toda organización, lo cual proporciona a su vez una base para evaluar la relación existente entre dichas áreas.

David (2000), sugiere que para el desarrollo de una matriz de evaluación del factor interno, se deben seguir cinco pasos.

1. Identificar entre cinco y veinte, las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esta variable representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). Ver cuadro N° 33
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5, muestran una organización con debilidades internas. A continuación se muestran los criterios utilizados para la clasificación de factores y posteriormente la Matriz de Evaluación de Factor Interno para el Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, a partir de

los datos y/o resultados de las encuestas aplicadas en la recolección de datos.

Cuadro 33
Criterios para la Clasificación de Factores

Factor \ Clasificación	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenzas
Importante	4	1	4	1
Menor Importancia	3	2	3	2

Fuente: Agreda, X (1998)

Cuadro 34
Matriz de Evaluación de Factor Interno para el Sector Metalmeccánico de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Fortalezas			
Establecimiento de misión, visión, estrategias y políticas	0,13	4	0,52
Existencia de estructura organizativa y funciones	0,05	4	0,20
Se muestran abiertos al cambio dándole importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial	0,12	4	0,48
Realización de la evaluación de las actividades	0,05	4	0,20
Se propician cambios para lograr el éxito organizacional	0,06	4	0,24
Conocimiento de la importancia de la seguridad	0,05	3	0,15
Cumplimiento del horario de trabajo	0,05	3	0,15
Ausencia de objetivos, planes, metas	0,15	2	0,30
Ausencia del trabajo en equipo que garantice el éxito organizacional	0,10	2	0,20
Poca claridad en los niveles de autoridad	0,04	1	0,04
Ausencia de reuniones para la toma de decisiones respectivas	0,05	1	0,05
Inadecuado proceso comunicacional	0,04	1	0,04
Ausencia de comparación de resultados obtenidos con los planificados y de indicadores de gestión	0,05	2	0,30
Ausencia de una gestión empresarial de manera eficiente	0,06	2	0,12
Total	1		2,99

Fuente: Urdaneta (2012). Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factor Interno, la autora asignó ponderaciones, considerando para establecer la importancia relativa, la información obtenida a través de las encuestas aplicadas en la recolección de datos.

El valor obtenido de 2,99 indica que las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico de Acarigua – Estado Portuguesa, poseen suficientes fortalezas para contrarrestar las debilidades. Por lo tanto, deben hacer hincapié en las fortalezas que poseen.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

En lo que respecta al factor externo, David (2000), plantea que las organizaciones tienen relaciones con su entorno y que el medio de una organización, es la fuente de oportunidades y amenazas, por ello debe enfrentar oportunamente los desafíos que se le presenten.

La matriz de evaluación del factor externo, es una herramienta que permite realizar el diagnóstico externo de la organización, enfocando las oportunidades y amenazas a las que se ve afectada por su entorno. Es de hacer notar, que en el desarrollo de esta matriz se utilizan juicios subjetivos, por lo cual se debe ser muy comedido en su aplicación.

David (ob. cit.), plantea los siguientes pasos para la construcción de la matriz de control externo:

1. Hacer un listado de amenazas y oportunidades directamente vinculadas a la organización, el número debe estar entre cinco y veinte.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores que va desde 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). Dicha ponderación indica la importancia relativa del factor en relación con el éxito de la empresa, es por ello que la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser exactamente 1,0.
3. Efectuar una clasificación de 1 a 4 que indica si dicha variable representa: una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los valores anteriores con el fin de determinar el valor total de la organización.

Un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta amenazas externas.

Para la clasificación de factores se utilizaron los criterios planteados en el cuadro 33. A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de Factor Externo para el Sector Metalmeccánico de la PYME de Acarigua, a partir de la información de las encuestas aplicadas en la recolección de datos.

Cuadro 35

Matriz de Evaluación de Factor Externo para el Sector Metalmeccánico de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa

Factor Clave	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Oportunidades			
Se muestran abiertos al cambio para lograr el éxito organizacional	0,15	4	0,6
Le dan importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial	0,12	4	0,48
Fomento del trabajo en equipo	0,10	4	0,40
Capacitación personal del equipo de trabajo	0,15	3	0,45
Fortalecimiento de la gestión empresarial	0,15	3	0,45
Amenazas			
Inadecuada gestión empresarial	0,04	1	0,04
Disminución de la calidad del trabajo	0,1	1	0,04
División del trabajo	0,08	2	0,16
Desmotivación para trabajar en equipo	0,07	2	0,14
Incumplimiento de las actividades a realizar	0,04	1	0,04
Total	1		2,8

Fuente: Urdaneta (2012). Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factor Interno, la autora asignó ponderaciones, considerando para establecer la importancia relativa, la información obtenida a través de las encuestas aplicadas en la recolección de datos.

El valor obtenido de 2,8 indica que la empresa posee suficientes oportunidades que le permiten convertirlas en fortalezas. Haciendo hincapié en las siguientes oportunidades: importancia a la visión compartida y al trabajo en equipo.

Como resultado del diagnóstico efectuado y luego de la aplicación de las matrices de evaluación de los factores tanto interno y externo, se presenta a continuación la Matriz FODA para el Sector Metalmeccánico de la PYME de Acarigua.

Cuadro 36 Matriz FODA para el Sector Metalmeccánico de la PYME Acarigua – Estado Portuguesa

Factores Internos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de misión, visión, estrategias y políticas 2. Existencia de estructura organizativa y funcional 3. Se muestran abiertos al cambio dándole importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial 4. Realización de la evaluación de las actividades 5. Se propician cambios para lograr el éxito organizacional 6. Conocimiento de la importancia de la seguridad 7. Cumplimiento del horario de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de objetivos, planes y metas 2. Ausencia del trabajo en equipo 3. Poca claridad en los niveles de autoridad 4. Ausencia de reuniones para la toma de decisiones respectivas 5. Inadecuado proceso comunicacional 6. Ausencia de comparación de resultados obtenidos con los planificados y de indicadores de gestión 7. Ausencia de una gestión empresarial eficiente
Factores Externos	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se muestran abiertos al cambio para lograr el éxito organizacional 2. Le dan importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial 3. Fomento del trabajo en equipo 4. Capacitación personal del equipo de trabajo 5. Fortalecimiento de la gestión empresarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las estrategias y políticas para lograr el éxito organizacional 2. Darle mayor importancia a la visión compartida para mejorar la gestión empresarial 3. Realizar cambios organizacionales para fomentar el trabajo en equipo 4. Realizar la evaluación de las actividades para fortalecer la gestión empresarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos, planes y metas para fortalecer la gestión empresarial 2. Fomentar el trabajo en equipo para darle mayor importancia a la visión compartida 3. Realizar reuniones para la toma de decisión con respecto a la capacitación personal del equipo de trabajo 4. Establecer la comparación de resultados obtenidos con los planificados para fortalecer la gestión empresarial 5. Realizar una eficiente gestión empresarial a través del trabajo en equipo
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada gestión empresarial 2. Disminución de la calidad del trabajo 3. División del trabajo 4. Desmotivación para trabajar en equipo 5. No reconocimiento al trabajo realizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer énfasis en la misión y visión para garantizar la gestión empresarial 2. Darle importancia a la visión compartida para garantizar la calidad del trabajo 3. Propiciar cambios para evitar la división del trabajo 4. Realizar la evaluación de las actividades para motivar el trabajo en equipo 5. Implementar políticas de reconocimiento al trabajo realizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar objetivos para mejorar la calidad del trabajo 2. Fomentar el trabajo en equipo para evitar la división del trabajo 3. Establecer una eficiente gestión empresarial que motive el trabajo en equipo 4. Realizar reuniones donde se reconozca el trabajo realizado 5. Comparar los resultados obtenidos con los planificados a través de una adecuada gestión empresarial

Fuente: Análisis de datos documentales e instrumento aplicado por la autora.

Otro de los objetivos de la presente investigación, esta enfocado a “Determinar la factibilidad técnica y económica para el diseño de estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, y así se tiene:

Fase de Factibilidad

En todo proyecto que implique la realización de una propuesta, es preciso determinar que efectivamente ésta es factible de ser realizada e implementada, por lo que en este caso, debió procederse a la determinación de los estudios de factibilidad a fin de demostrar la viabilidad de la propuesta.

En este sentido, Cerda (1995), dice que la factibilidad esta enfocada en “el proyecto que se pueda realizar, que sea viable económica y financieramente, así como operativa y técnicamente” (p. 12), por tanto, esto significa que debe disponerse de los recursos, para plasmar las ideas que se poseen, después de pasar todos los filtros y analizar la disponibilidad y oportunidad.

De manera que, en la presente investigación, una vez culminado el diagnóstico, se procedió a realizar los estudios de factibilidad, demostrándose que la propuesta es factible desde el punto de vista técnico y económico, para lo cual fueron calculados los datos necesarios que permitieron diseñar las estrategias gerenciales basadas en la calidad de gestión del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, todo lo cual se presenta a continuación:

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica de un proyecto, radica en el análisis de la disponibilidad de recursos técnicos necesarios para obtener un producto de calidad óptima. En este sentido, en el presente estudio, se analizaron las

características técnicas del proyecto, en cuanto a las posibilidades reales para diseñar las estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial en el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa, de Acarigua – Estado Portuguesa, obteniéndose como resultado, la necesidad evidenciada para mejorar o fortalecer la calidad de la gestión empresarial, por lo que existe la factibilidad de diseño, ya que este proyecto es parte del trabajo especial de grado de su autora y, por tanto, la misma ha adquirido los conocimientos requeridos para ello.

Por otra parte, la factibilidad técnica sobre el diseño de las estrategias gerenciales, fue determinada mediante la disposición y colaboración del personal (gerente – administrativo) del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, al aportar sugerencias para solucionar la necesidad evidenciada.

Ante esa realidad, el personal (gerente – administrativo) del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa estima que para mejorar la calidad de la gestión empresarial, es importante que las empresas estén conscientes que deben actualizar y capacitar a su personal a través de talleres, para que adquieran los conocimientos básicos necesarios, que le permitan garantizar el efectivo y eficiente cumplimiento de las actividades, en pro del adecuado desarrollo de los procesos administrativos.

Luego del diseño, y para dar a conocer las estrategias gerenciales diseñadas, la ejecución de los talleres de actualización y capacitación resultarían adecuados, sin embargo los resultados la implementación de las estrategias gerenciales es responsabilidad de cada una de las empresas, que conforman el sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, y con ello solventar las necesidades existentes, con respecto a la utilización de herramientas administrativas que permitan lograr el éxito organizacional.

Factibilidad Económica - Financiera

La factibilidad económica – financiera apunta a la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. Por ello, es que una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta. En la presente investigación, los costos del diseño de las estrategias, no son considerados de manera extraordinaria, que la autora no pueda asumir, pues se hablaría de materiales de bajo costo, como lápices, papel, marcadores, copias fotostáticas, entre otros.

Por el otro lado, los involucrados en la gerencia y administración del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, al dictar talleres sobre las diversas estrategias que más adelante se mencionan, tampoco incurrirían en mayores gastos, por cuanto los elementos o materiales que se necesitarían sería muy pocos, como por ejemplo, un computador portátil, una pantalla para proyectar la información y un video bean, que en todo caso, podrían ser aportados en calidad de préstamo por las organizaciones involucradas, por lo cual no se ocasionaría costo alguno, y en el caso del facilitador, éste prestaría sus servicios ad honorem; de modo que solo se harían algunas erogaciones, si se optara por brindar algún tipo de refrigerio a los participantes en los talleres de capacitación y actualización, por lo que resulta factible la implementación de la propuesta

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizada la primera y segunda fase del trabajo de investigación sobre “Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de Gestión en el sector metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa”, se puede concluir que:

A partir del diagnóstico realizado, se evidenció que el personal que labora en las empresas del referido sector, tiene presente cual es la misión de las mismas. Sin embargo, se pudo observar que existe un porcentaje considerable (18%) de respuestas emitidas por los encuestados, donde se evidencia la poca claridad de la misión, lo cual puede repercutir de manera desfavorable para el logro o propósito de los objetivos organizacionales establecidos previamente.

Tienen bien establecida cual es su visión, aspecto que constituye una fortaleza para el logro de los objetivos y metas establecidos para el cumplimiento de las actividades a realizar. Pero presentan debilidades, en cuanto a los objetivos que deben ser trazados, para lograr de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de las actividades establecidas, lo que indica la ausencia de planes con fines específicos para dirigir las actividades administrativas realizadas o que la misión no fue elaborada con la participación de todos los involucrados.

Además, existen debilidades en cuanto al logro de metas contempladas en la planificación realizada por la empresa, que conlleven hacia el éxito organizacional, aunque el personal que labora en la empresa está consciente que la gestión empresarial, se puede mejorar haciendo énfasis en la visión compartida, como razón de ser de una organización, para lograr de manera exitosa las metas y objetivos establecidos en la planificación.

Asimismo, se evidencia la debilidad existente, en cuanto al trabajo en equipo para el logro de intereses comunes que beneficien el éxito organizacional de la empresa.

Las actividades ejecutadas se encuentran acorde a la estructura organizativa de las empresas. No obstante, llama la atención que algunos encuestados (27%), señalan que las actividades realizadas no están acorde con la estructura organizativa de la empresa, lo que indica que existe cierta contradicción, que obviamente se traduce en debilidades en ese aspecto.

No están establecidos de manera clara los niveles de autoridad, que garanticen el adecuado y eficiente desarrollo de las actividades administrativas, lo que indica que tales empresas presentan debilidades, en cuanto a una definición clara de los niveles de autoridad.

Así mismo, se evidencian debilidades, en cuanto a la poca eficiencia demostrada por el personal al realizar las actividades asignadas y a la realización de reuniones para planificar las actividades que deben ser ejecutadas, así como también para supervisar las actividades ejecutadas por los trabajadores.

De manera similar, se observó con respecto a la calidad de la gestión empresarial del sector metalmecánico de la pequeña y mediana empresa de Acarigua – Estado Portuguesa, que el personal se muestra abierto al cambio que se pueda realizar para el beneficio de la misma, aunque no se desarrolla un adecuado proceso comunicacional, lo que constituye una debilidad para el cumplimiento de las actividades y por ende, para el adecuado funcionamiento de la empresa, asimismo existen debilidades, en cuanto al proceso comunicacional realizado durante la toma de decisiones en la empresa.

Se realiza la evaluación de las actividades ejecutadas. No obstante, llama la atención que la mayoría de los entrevistados, es decir, el 54% respondió que existe debilidad para realizar la evaluación de las actividades que garanticen el eficiente y efectivo desarrollo de la gestión empresarial.

Por lo cual, en este aspecto específico se demuestra una clara contradicción al respecto.

Así también, se presentan debilidades, en relación a la comparación de los resultados obtenidos con los planificados y con la utilización de indicadores de gestión para asignar las actividades a realizar, así como para realizar la verificación de las actividades realizadas con los indicadores establecidos.

No obstante, se propician cambios para lograr el éxito organizacional, aspecto que constituye una fortaleza para el adecuado funcionamiento de la misma. Y es garantizado el fortalecimiento de la calidad en la gestión empresarial. Sin embargo, un bajo porcentaje de los entrevistados 7% indicó que existe debilidad para garantizar la calidad de la gestión empresarial.

De manera similar, este sector posee una excelente fortaleza, con respecto al mantenimiento o inspecciones realizadas a los equipos que son utilizados para realizar las actividades metalmecánicas.

El personal que trabaja en estas empresas, tiene conocimiento de que la seguridad es un factor clave para el adecuado cumplimiento de las actividades a realizar. De igual manera, el trabajo del personal que labora en la empresa es reconocido. Sin embargo, existe un porcentaje, del 14% que señala que el trabajo realizado no es reconocido en la empresa, lo que indica que este aspecto puede constituir una debilidad para el adecuado funcionamiento de las actividades implementadas en la empresa.

En cuanto al horario de trabajo, se pudo verificar que el personal cumple con el horario de trabajo establecido en cada una de las empresas. Este aspecto constituye una fortaleza para estas empresas, porque el personal está consciente de que debe cumplir con lo previsto en la Ley Orgánica del Trabajo y en las normas de la empresa. Sin embargo, presenta debilidad, en relación al fomento del trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos.

Por otra parte, las actividades son realizadas de acuerdo a las normas establecidas, pero presentan debilidad para realizar la gestión empresarial de manera eficiente, lo que impide que se logre el adecuado funcionamiento organizacional.

Finalmente, se logró determinar que se logran los objetivos establecidos por la gestión empresarial. No obstante, se observa que los entrevistados en un 18%, señalan que existe debilidad para lograr los objetivos establecidos por la gestión empresarial realizada en la organización. Considerando lo antes planteado se presentan a continuación las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

Definir de manera clara la misión que tiene cada una de las empresas, para garantizar el logro de los objetivos organizacionales establecidos previamente.

Hacer énfasis en la visión, para el logro de los objetivos y metas establecidos en el cumplimiento de manera eficiente y efectiva de las actividades establecidas, diseñando planes con fines específicos para dirigir las actividades administrativas realizadas.

Lograr las metas contempladas en la planificación realizada, que conlleven hacia el éxito organizacional, contando con el personal que labora en las diferentes pequeñas y medianas empresas, al estar consciente que la gestión empresarial se puede mejorar, haciendo énfasis en la visión compartida, como razón de ser de cualquier organización, para lograr de manera exitosa las metas y objetivos establecidos en la planificación de sus actividades.

Propiciar el trabajo en equipo para el logro de intereses comunes, que beneficien el éxito organizacional de la empresa y hacer énfasis en las actividades ejecutadas, para que estén acorde a la estructura organizativa de la empresa.

Establecer de manera clara los niveles de autoridad, que garanticen el adecuado y eficiente desarrollo de las actividades administrativas.

Darle importancia a la eficiencia demostrada por el personal al realizar las actividades asignadas, pues con ello se logra la motivación necesaria para alcanzar el éxito organizacional, e implementar con carácter primordial la realización de reuniones, para planificar las actividades que deben ser ejecutadas, así como también, darle mayor trascendencia a la supervisión de las actividades ejecutadas por los trabajadores.

Seguir apoyando al personal de la empresa, que se muestra abierto al cambio que se pueda realizar para el beneficio de la misma, de igual manera desarrollar el proceso comunicacional, para el cumplimiento de las

actividades y por ende para el adecuado funcionamiento de la empresa, y durante la toma de decisiones en la empresa.

Continuar realizando la evaluación de las actividades ejecutadas, que garanticen el eficiente y efectivo desarrollo de la gestión empresarial.

Realizar la comparación de resultados obtenidos con los planificados y con la utilización de indicadores de gestión para asignar las actividades a realizar, así como para realizar la verificación de las actividades realizadas con los indicadores establecidos.

Seguir propiciando cambios para lograr el éxito organizacional, lo que garantiza el fortalecimiento de la calidad en la gestión empresarial.

Hacer énfasis en el mantenimiento o inspecciones realizadas, a los equipos que son utilizados para realizar las actividades metalmecánicas.

Mantener en el personal que trabaja en las diferentes empresas del sector, sobre la seguridad como factor clave, para el adecuado cumplimiento de las actividades a realizar y seguir reconociendo el trabajo del personal que labora en la empresa, para garantizar el adecuado funcionamiento de las actividades implementadas en la empresa.

Conservar en el personal, la cultura del cumplimiento con el horario de trabajo establecido, porque este aspecto constituye una fortaleza para la empresa y fomentar el trabajo en equipo, para lograr los objetivos establecidos.

Continuar con las actividades realizadas de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, para realizar la gestión empresarial de manera eficiente, lo que facilita el adecuado funcionamiento organizacional.

Lograr los objetivos establecidos por la gestión empresarial realizada en la organización.

Diseñar e implementar estrategias gerenciales que permitan el logro de los objetivos y metas establecidos, así como el cumplimiento eficiente y efectivo de las actividades que conlleven al éxito organizacional.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

“Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa de Acarigua”

Presentación de la Propuesta

Actualmente, el éxito de las organizaciones no depende solamente de las inversiones financieras, hoy en día la creciente complejidad del entorno y la competitividad, exigen una mayor atención al recurso humano; desde el aspecto personal y profesional. Mejorando la calidad de trabajo de sus empleados, potenciando su productividad y aumentando su rendimiento económico.

De allí que, en una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria? La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, pero no indica cuándo ella es requerida.

Por tanto, la implementación de estrategias gerenciales, permite lograr el resultado del proceso al especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Justificación de la Propuesta

Como resultado del diagnóstico previamente realizado, que claramente evidenció la necesidad de diseñar e implementar un cuerpo coherente de estrategias que permitan el logro de los objetivos y metas establecidos, así como el cumplimiento eficiente y efectivo de las actividades que conlleven al éxito organizacional, se presenta la propuesta relacionada con las

Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de Gestión del Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de Acarigua – Estado Portuguesa, como una posible alternativa de solución, a la necesidad evidenciada.

Ademas tiene importancia porque constituye un aporte a las empresas en estudio, dado que proporciona información oportuna y confiable sobre su situación actual, haciendo un análisis del ambiente externo, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitieron definir las estrategias gerenciales que sirven de base para mejorar la calidad de la gestión, contribuyendo esto al crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado que compite, logrando y manteniendo una posición importante dentro del mismo.

De igual manera, las estrategias gerenciales propuestas, le permiten a los gerentes empresariales con visión futurista, considerar todas las ventajas que le brindan dichas estrategias, porque reconocen la necesidad de contar con herramientas administrativas, que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente cambiante y competitivo, lo que les conllevará a determinar que posición asumir y con qué recursos deberá contar, a la hora de enfrentarse al dinámico mundo de los negocios. Por tanto, las empresas modernas necesitan desarrollar estrategias adecuadas para lograr sus objetivos y ello requiere un proceso sistemático, que le permita controlar las actividades que llevan a cabo.

Fundamentación de la Propuesta

Por ser la gerencia hoy en día, parte imprescindible en cualquier organización, le corresponde no sólo la parte administrativa de planificar, dirigir, organizar y estructurar recursos, sino la de conducir e interactuar a la organización con su entorno, con el fin de que todas las actividades se ejecuten en el marco de la eficiencia y eficacia, que garanticen la consecución exitosa de los objetivos.

Asimismo, se fundamenta en lo señalado por Macel (2000), cuando indica que las estrategias gerenciales constituyen “un curso de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (p. 61). Es decir, que conforman un plan basado en las principales metas y políticas de la organización, establecidas de forma coherente.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular las estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial del sector metalmecánico de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, a partir del diagnóstico estratégico que evidenció la necesidad de diseñar e implementar un cuerpo coherente de estrategias que permitan el logro de los objetivos y metas establecidos, así como el cumplimiento eficiente y efectivo de las actividades que conlleven al éxito organizacional.

Objetivos Específicos

1. Capacitar al personal del área administrativa de las empresas del sector metalmecánico de la PYME de Acarigua, en aspectos relacionados con estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión.
2. Optimizar la calidad de la gestión empresarial en el sector metalmecánico de la PYME de Acarigua, a través de las estrategias gerenciales sugeridas en la propuesta.
3. Establecer estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial en el sector metalmecánico de la PYME de Acarigua.

Diseño de la Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el diagnóstico de las necesidades, para formular estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial en el sector metalmecánico de la pequeña y mediana

empresa de Acarigua – Estado Portuguesa y determinada la factibilidad del mismo, se procedió a realizar la estructura de la propuesta. La cual se presenta a continuación:

Estructura de la Propuesta

La propuesta está conformada por un (01) taller que aborda aspectos sobre “Estrategias Gerenciales”, que a su vez contempla cinco estrategias así como herramientas, para el logro de los objetivos y metas establecidos, y el cumplimiento eficiente y efectivo de las actividades que conlleven al éxito organizacional; las cuales se mencionan a continuación: Planificación (Planificación Estratégica), Organización (Trabajo en Equipo), Dirección (Visión Compartida) y Estrategias de Control (Coaching y el Empowerment).

Visión Compartida: es la que logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

Trabajo en Equipo: es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común. Sin embargo, esto es mucho más.

Planificación Estratégica: ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja, en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Coaching: es un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias, entre las que se incluyen la gerencia de las personas y las tareas.

Empowerment: quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

A continuación se presenta la estructura del Taller sobre estrategias Gerenciales, así como el material a utilizar en el mismo.

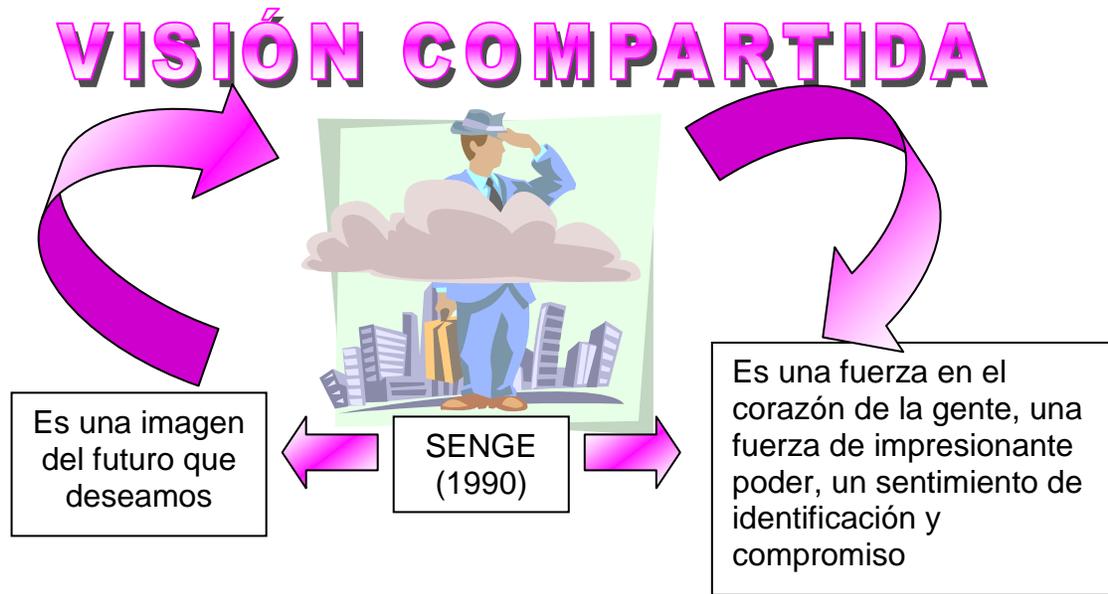
TALLER SOBRE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Objetivo General: Fomentar el Trabajo en Equipo para garantizar la eficiente y efectiva gestión empresarial del sector metalmeccánico de la pequeña y mediana empresa (PyME) de Acarigua – Estado Portuguesa

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable
Capacitar al personal sobre la importancia teórica – práctica de las estrategias gerenciales en el logro de una efectiva gestión empresarial	-Saludo -Dinámica: ¿Trabajando Juntos lo Lograremos? -Aspectos teóricos y prácticos sobre las estrategias gerenciales -¿Cómo se logra una adecuada gestión empresarial? -Interacciones -Exposiciones -Panel de Preguntas -Cierre -Refrigerio	Estrategias de Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica Estrategias de Organización <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo Estrategias de Dirección <ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida Estrategias de Control <ul style="list-style-type: none"> • - Coaching • - Empowerment 	❖ Computador Portátil ❖ Pantalla para proyectar ❖ Videobean	8 horas	Facilitador
Nº de Participantes: 20				Evaluación	
				Participación de los Asistentes al Taller	

Fuente: Urdaneta (2012)

A continuación se presenta



Como resultado de la Matriz FODA efectuada, salieron a relucir como estrategias aplicables las siguientes:

- Darle mayor importancia a la **visión compartida** para mejorar la gestión empresarial
- Fomentar el trabajo en equipo para darle mayor importancia a la **visión compartida**
- Darle importancia a la **visión compartida** para garantizar la calidad del trabajo. Y en ese sentido se tiene lo siguiente:

VISIÓN COMPARTIDA

Es la capacidad de compartir una imagen del futuro que se procura crear, cuando hay una visión genuina, las personas no destacan porque se lo ordenen, sino porque lo desean. La práctica de la visión compartida, supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartido, que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que ésta sea.

La Visión Compartida, es una herramienta gerencial que le facilita al personal (gerente - administrativo) del sector metalmecánico tener una idea

del futuro que quiere planificar para garantizar una adecuada gestión empresarial.

LOGROS DE LA VISIÓN COMPARTIDA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- Modifica la relación de la gente con la empresa u organización. Dicho de otra manera, ya no es la empresa “de ellos” sino la “nuestra”.

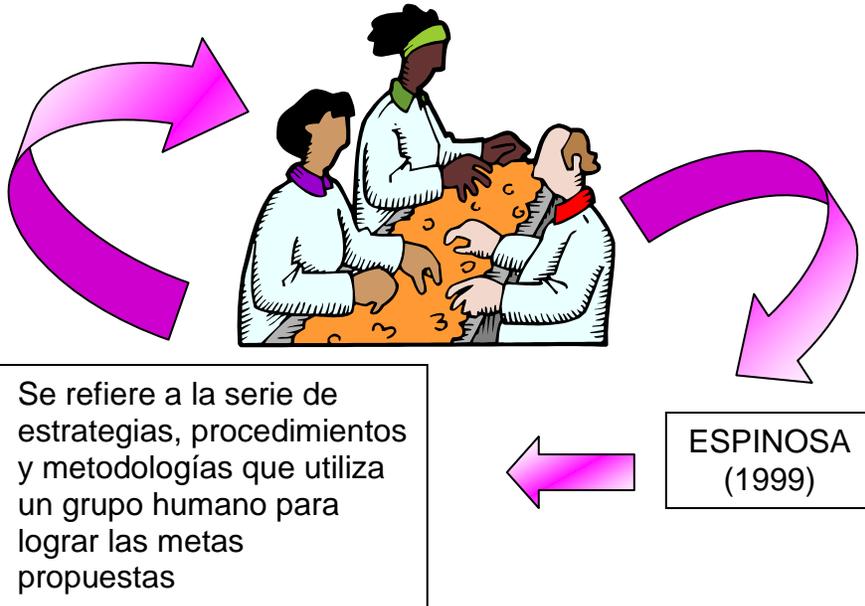
- Constituye el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos, comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común.

- El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

CONCEPTOS CLAVES DE LA VISIÓN COMPARTIDA

<ul style="list-style-type: none"> · Visión es una imagen del futuro, no probable sino posible, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. “Cómo seremos cuando llegemos allí”. · Valores es cómo esperamos viajar, adonde deseamos ir. “Si actuamos como debemos, qué se verá y qué pensaremos”. · Misión es lo que se propone la organización. “Por qué estamos aquí todos juntos en este momento”. · Metas son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo “compromisos de lo que queremos alcanzar”. · Aprender es según los caracteres chinos: acumular conocimientos y estudiar constantemente. · Autoridad viene del griego “autor” que significa hacedor, maestro o creador. “compartir la autoridad”. · Dominio es ser dueño de algo. · Modelo mental son “mapas” tácitos que se tienen en la mente y que funcionan como si fueran la “realidad”. 	<ul style="list-style-type: none"> · “Jefe y Miembros” es el líder con autoridad y autonomía suficiente para dirigir un proceso de visión sin interferencias de otros. “Miembros” son todos los participantes en el proceso. Sentido de pertenencia. · Diálogo es una tesonera indignación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas. · Discusión es hacer pedazos los componentes de una situación y profundizar en la comprensión de los mismos para ver como encaja en la situación. · Equipo es un grupo de personas que se necesitan entre si para lograr unos resultados. · Comunidad es cambio o intercambio compartido por todos los miembros de una organización. · Líder es el que conduce a los demás hacia un futuro positivo para todos.
--	--

TRABAJO EN EQUIPO



De acuerdo a lo planteado en la Matriz FODA, donde entre otras cosas se planteó:

- Realizar cambios organizacionales para fomentar el trabajo en equipo
- Fomentar el trabajo en equipo para darle mayor importancia a la visión compartida
- Realizar la evaluación de las actividades para motivar el trabajo en equipo
- Fomentar el trabajo en equipo para evitar la división del trabajo
- Realizar una eficiente gestión empresarial a través del trabajo en equipo
- Establecer una eficiente gestión empresarial que motive el trabajo en equipo

Se verificó la importancia de incluir como estrategia gerencial la de concientizar al personal de las PYME de Acarigua sobre el Trabajo en Equipo, por lo cual se explica lo siguiente:

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y debe entenderse como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, pudiendo convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

El Trabajo en Equipo como herramienta gerencial, le permite al sector metalmeccánico, que las actividades relacionadas con la gestión empresarial sean realizadas tomando en cuenta la calidad del trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

ASPECTOS NECESARIOS PARA UN ADECUADO TRABAJO EN EQUIPO

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro, que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Para que un grupo se transforme en un equipo, es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

La cohesión: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos, asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal, es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común, en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad, para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde “el todo sea mucho más que la suma de las partes”.

CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol, sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

Entregar toda la información para que el equipo funcione: Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea.

REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas Comunicaciones Interpersonales: El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo, es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo Concentrado en la Tarea: Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la Organización del Equipo: Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la Situación, Tema o Problema a Trabajar: Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema, en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por Alcanzar el Objetivo: Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un Clima Democrático: Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el Consenso en la Toma de Decisiones: En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a Colaborar y a Intercambiar Conocimientos y Destrezas: El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo

SALLANAVE
(2000)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Siendo que la planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias): Del resultado de la matriz FODA, se demostró la trascendencia de emplear planificación estratégica, pues ella busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planificación estratégica, como herramienta gerencial le permitirá al sector metalmeccánico establecer objetivos, metas y planes que puedan garantizar el adecuado desarrollo de una gestión empresarial, que conlleve hacia el éxito organizacional.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.

- Está orientada hacia las relaciones entre la organización o institución y su ambiente de tarea y, en consecuencia, esta sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planificación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

- Incluye la organización o institución como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica, consta de tres (3) grandes etapas, las cuales se describen a continuación:

- **Formulación de Estrategias:** Esta primera etapa conduce a la fijación de la misión de la organización o institución, la cual conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas para fijar objetivos y estrategias

- **Ejecución de Estrategias:** Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe movilizarse todo el personal, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

- **Evaluación de Estrategias:** Para evaluar efectivamente las estrategias, se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales, para medir el desempeño de la organización o institución y poder tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la misma.

NECESIDADES Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

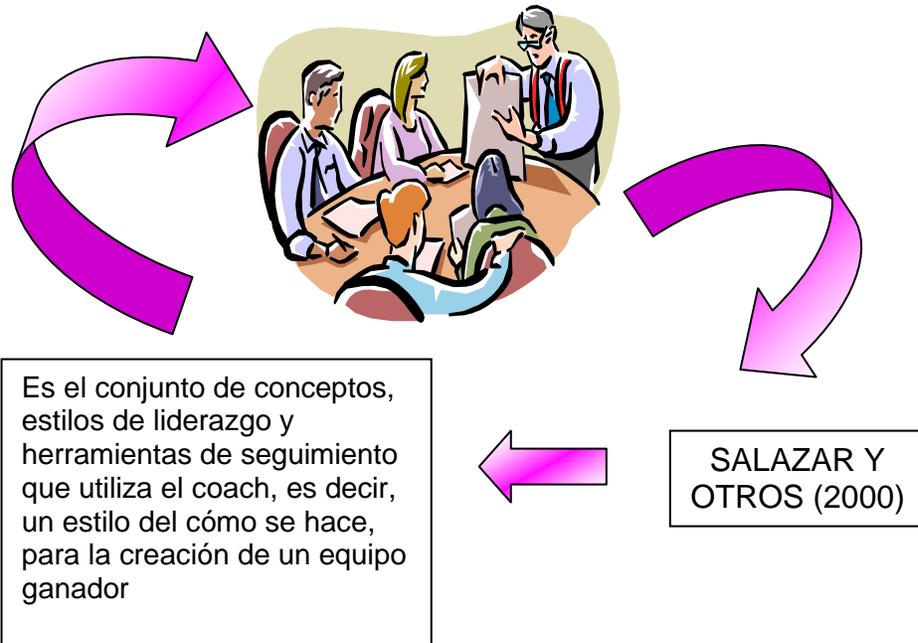
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los gerentes a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1. Establecimiento de Visión y Misión:** la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.
- 2. Análisis de Entornos Globales y Particulares:** Este análisis permite hacer un acto de reflexión sobre aquellos eventos y acontecimientos de carácter nacional e internacional y de las amenazas a ser esquivadas o minimizadas en tópicos de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, entre otros.
- 3. Análisis del Diagnóstico Empresarial:** En la medida en que la organización cuente con mayores datos históricos, estadísticos, informativos de proyectos, estará en mejores condiciones de realizar un análisis o diagnóstico más certero de la misma.
- 4. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos:** El objetivo estratégico no debe ser establecido incluyendo aspectos numéricos, la medición; para saber si se está alcanzando, se hará a través de las sanciones críticas para el éxito.
- 5. Establecimiento de Estrategias:** La estrategia constituye el plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él. Las estrategias son de dos tipos; la corporativa y la de mezcla de productos.
- 6. Establecimiento de Acciones:** El término acciones, en su conjunto, se define como el movimiento de la empresa en la dirección adecuada, haciendo lo importante y alcanzando resultados concretos.

COACHING



Tres estrategias que destacan en la Matriz FODA efectuada, son las siguientes:

- Realizar la evaluación de las actividades para fortalecer la gestión empresarial
- Establecer la comparación de resultados obtenidos con los planificados para fortalecer la gestión empresarial
- Realizar la evaluación de las actividades para motivar el trabajo en equipo

Para lo cual se propone el Coaching, como herramienta que acumula elementos de evaluación, comparación y motivación en el trabajo.

COACHING

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas;

comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

El Coaching, como herramienta gerencial le permite al personal (gerente – administrativo) del sector metalmeccánico de la PYME de Acarigua – Estado Portuguesa, realizar un adecuado control de las actividades realizadas, supervisando y comparando los resultados logrados con los planificados.

EL COACHING SE CENTRA EN:

- Un estilo particular y diferenciado del coach, con algunas características específicas de su liderazgo, que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

RAZONES POR LAS CUALES EL COACHING ES IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.

- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

EMPOWERMENT



Significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de sus trabajos olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacia solo en los altos niveles de la organización

BOLAÑOS
(2006)

Son varias las estrategias resultantes de la matriz FODA, que se traducen en el empoderamiento, a continuación su descripción detallada:

EMPOWERMENT

Se trata de una herramienta de la calidad total, que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Empowerment, quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El Empowerment, es una herramienta de la gerencia de control, que permite y facilita delegar autoridad y compartir responsabilidades para realizar el adecuado seguimiento o control de las actividades realizadas.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Aumentará la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- Aumentará la creatividad y disminuirá la resistencia al cambio.
- Aumentará la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Los integrantes de la organización compartirán el liderazgo.
- Se mejorará la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementará el entusiasmo y la actitud positiva de los empleados.
- Logrará una mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.
- La empresa logrará su desarrollo de manera más ágil en general, porque la toma de decisiones no estará centralizada.

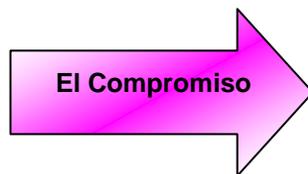
ELEMENTOS PARA INTEGRAR A LOS EMPLEADOS HACIA EL EMPOWERTMEN:



Las cuales deben ser efectivas y sólidas



Debe existir un orden y se deben definir los roles



Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio

RESULTADOS POSITIVOS DEL EMPOWERMENT

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones
- Su rendimiento puede medirse
- Su trabajo significa un reto y no una carga
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa
- Participación en la toma de decisiones
- Se escucha lo que dice
- Saben participar en equipo
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades
- Tienen verdadero apoyo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- Abell, T. (1994) Propuesta para Lograr el Mejoramiento de la Calidad. México: Mc Graw Hill.
- Agreda, X. (1998). “Modelo Administrativo – Financiero de Gestión del Impuesto sobre Inmuebles Urbanos. Caso Municipio Barinas”. Trabajo Especial de Grado. Universidad nacional Experimental del Táchira.
- Andrade, M. (2002). “Evaluación al Proceso de Implantación de la Norma ISO 9002:1995 en la Empresa Tuboacero, C.A. (Sucursal Cabimas) a través de la Auditoría de la Calidad”. Trabajo Especial de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Armella, B. (2004). “Propuesta de un Plan para un Sistema de Gestión de Calidad a fin de obtener la Certificación ISO 9000 Empresa Aluminios de Occidente”. Trabajo Especial de Grado. Univ Fermín Toro.
- Arias, F. (2001). El Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2000). Como Elaborar una Tesis de Grado. Caracas. Ediciones O.B.L.
- Banks, J. (2002). Control de Calidad. México: Editorial Limusa.
- Blanco, L. (2002). Mejoramiento de la Calidad. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bizquerra, R. (2000). Métodos de Investigación Educativa. Barcelona: Editores C.E.A.C.
- Bolaños, R. (2006). La Moda del Empowerment. [Consulta, 2012, Abril, 13]. [Documento en Línea]. Disponible en la World Wide Web: http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/lamoda_del_empowerment.htm
- Brito, J. (1998). Procesos Estadísticos en la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Cerda, H. (1995). Cómo elaborar proyectos: Diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Santa Fé de Bogotá. Magisterio
- Certo, S. (1997). Dirección Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Venezuela (1955). Código de Comercio. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 475. Caracas, Diciembre 21.
- Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales (ONG), (2000), Glosario. [consulta : 2012, Abril 13]. [Documento en línea]. Disponible en: www.ccong.org.co.
- Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, Diciembre 30. Reimpresión por error material del ente emisor en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 (Extraordinario). Caracas, (2000). Marzo 24.
- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

- David, K. (2000). *Comportamiento Organizacional en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Venezuela (2001). Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.552 (Extraordinario). Caracas, Noviembre 12.
- Deming, E. (1996). *Calidad, Productividad y Competitividad*. 3era. Edición. México: Edición Díaz Santos.
- Desler, G. (2000). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Drucker, A. (1996) *Gerencia*. New York: Editorial Dos Santos
- Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Trillas. 5ta Edición. México.
- Fuentes, H. (2000). *Estrategias Gerenciales*. México: Editorial Limusa.
- Gómez, S. (1992). *Sistemas de Mejoramiento Continuo*. Buenos Aires: Ariel.
- González, M. (1994) *Normas de Calidad ISO*. Caracas.
- González, C. (2001). *Conceptos Generales de Calidad Total*. Madrid: Cambrigde University Press.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México. Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, F. (2005). *Estrategias Gerenciales para la Capacitación Integral del Personal Adscrito a la Gerencia de Ventas de Domesa a partir de los Elementos de la Filosofía Kairzen*. Región Centroccidental. Trabajo Especial de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Harris, L. (1999). *Teoría de Sistemas: Un Enfoque Estructural*. México. Fondo Editorial Legis.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2001). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Hurtado de Herrera, Y. (1998). *Metodología Holística de la Investigación*. Caracas. Editorial SYBAL.
- Jiménez, B. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas*. España: Editores Autogestión, Cid.
- Juran, J. (1998). *Análisis y Planeación de la Calidad*. España: Ediciones Dias de Santus, S.A.
- Laudon, K. y Laudon, J. (1998). *Administración de los Sistemas de Información, Organización y Tecnología*. México: Editorial Prentice Hall.
- López, C. (2005) *Aseguramiento y Sistemas de Calidad*. [Consulta, 2011, Marzo, 01]. [Documento en Línea]. Disponible en la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com>.
- Macel, A. (2000). *Administración y Gerencia*. México: Editorial Trillas.
- Medina, A. (2002) *Aseguramiento de la Calidad*. FIM PRODUCTIVIDAD.

- Mintzberg, H. (1997; p. 183) Mintzberg on mangagement: Inside our strange world of organization. The Free Press.
- Morris, D. (1994) Reingeniería: Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios. México: Mc Graw Hill.
- Münch, G. y García, M. (1999). Fundamentos de Administración. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Nieto, R. (1995) Reingeniería y Mejora de Procesos con Enfoque en el Benchmarking. España: Prentice Hall.
- Oficina Nacional de Auditoria (1997). Guía Metodológica para la Realización de Auditoria de Gestión. República de Cuba.
- Páez T., (1994) Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas.
- Peña, H. (1995). La Gerencia en el Proceso Productivo. Caracas: Panapo.
- Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Ramírez, A. (2001) Propuesta de Estrategias sobre Calidad y Productividad para el Incremento de la Gestión en la Empresa VEMAMETCA. Trabajo Especial de Grado. Univ. Centrocidental Lisandro Alvarado Barquisimeto.
- Robbins, S. (2000) Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, M. (2002) “Análisis de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Mediana Industria Superior del Estado Lara”. Trabajo Especial de Grado. Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Rosales, M. (1996) La Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela. Caracas: Limusa.
- Ruiz, M (1995) Gerencia de la Universidad para el Siglo XXI y la Postmodernidad. Caracas: Ital Gráficas, C.A
- Ruiz, M. (2000) Gestión Administrativa. Zulia: Editorial LUZ.
- Sallanave, A. (2000) La Estrategia Competitiva. Bogotá: Editorial Norma.
- Salazar, G y Molano, G. (2000) Coaching en Acción: Como desarrollar equipos de venta de alta competitividad. 1era Edición. Mc Graw Hill Interamericana
- Salkind, N. (1997) Métodos de Investigación. México. Editorial Prentice Hall
- Sánchez, L. (2004). Análisis de las Estrategias Gerenciales de la Pequeña y Medina Empresa de Barquisimeto – Estado Lara. Trabajo Especial de Grado. Univ. Centrocidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.
- Serna, G. (1997) Gerencia Estratégica. 5ta. Edición. México.
- Sierra, R. (1998) Metodología de la Investigación. México. Trillas
- Soto, G. (2002) “Lineamientos Estratégicos para la Proyección de las Pequeñas Empresas Financiadas por FUNDACEPO”. Trabajo Especial de Grado. Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

- Stoner, J., Freeman, E y Gilbert, D. (1996) Administración. 6ta. Edición. México: Ediciones Prentice Hall.
- Sullivan, L. (1994) Mejoramiento Continuo de la Calidad. México: Kapelusz.
- Tamayo, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. Tercera Edición. México. Editorial Limusa
- Thielen, J y Thielen, L. (2000) Introducción a la Teoría Administrativa. Carabobo. 3era. Edición.
- Universidad Fermín Toro (2001) Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Cabudare
- Valdez, A. (1998) Administración y Gerencia. España. Ediciones Plaza y Yáñez
- Villalba, J. (1999) Menú Estratégico: El Arte de la Guerra Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.
- Warner, T. (1998) Las Organizaciones y su Estructura. México: Mc Graw Hill.
- Webster's New World Dictionary (2000) Third College Edition. Prentice Hall General.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE DATOS DIRIGIDO A LOS
GERENTES DEL SECTOR
METALMECÁNICO DE LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA DE ACARIGUA –
ESTADO PORTUGUESA

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia General

MODELO DEL CUESTIONARIO

CIUDADANO

Me dirijo a Usted en razón de solicitar su valiosa colaboración, en lo que respecta a responder el cuestionario a ser aplicado en el Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Magíster en Gerencia Empresarial, cuyo título es: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE ACARIGUA”**.

La información suministrada será utilizada sólo para efectos del presente estudio, por tal motivo se le garantiza alta confidencialidad.

Instrucciones:

- Leer la totalidad de los ítems
- Responder la totalidad de los ítems
- Utilizar las cinco (5) alternativas de respuesta en atención a las siguientes especificaciones:

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	CODIFICACIÓN	SIGNIFICADO
Siempre	5	La actividad se realiza en todas las situaciones
Casi Siempre	4	La actividad se realiza en casi todas las situaciones
Algunas Veces	3	La actividad se realiza en algunas situaciones
Casi Nunca	2	La actividad casi nunca se realiza
Nunca	1	La actividad nunca se realiza

- Indicar la respuesta al marcar con una equis (X) sólo una alternativa que se adapte a su opinión
- Revise el siguiente ejemplo de ítems con el propósito de ilustrar estas instrucciones:

ITEMS		Alternativas				
Nº	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Como Gerente del Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Acarigua – Estado Portuguesa, considera que: ¿Se tiene definida claramente la misión de la empresa?			X		

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES

Nº Ítems	Como Gerente del Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Tiene definida la misión de la empresa?					
2	¿Las actividades realizadas están acordes con la visión de la empresa?					
3	¿Se trazan objetivos para lograr el cumplimiento de las actividades establecidas?					
4	¿Se logran las metas contempladas en la planificación?					
5	¿Se mejora la calidad de la gestión gerencial a través de la visión compartida?					
6	¿Se propicia el trabajo en equipo para mejorar la calidad de la gestión empresarial?					
7	¿Las actividades ejecutadas se encuentran acorde con la estructura organizativa de dicho sector?					
8	¿Se encuentran definidos los niveles de autoridad para realizar las actividades?					
9	¿El personal que labora en la empresa desempeña sus funciones de manera eficiente?					
10	¿Se realizan reuniones para planificar las actividades que se deben ejecutar?					
11	¿Se realiza la supervisión de las actividades ejecutadas por los trabajadores?					
12	¿Se muestra abierto al cambio en beneficio de la empresa?					
13	¿Recibe información sobre las actividades a realizar con anticipación?					
14	¿Existe un proceso comunicacional durante la toma de decisiones?					
15	¿Se realiza la evaluación de las actividades ejecutadas para mejorar la calidad de la gestión empresarial?					
16	¿Se comparan los resultados obtenidos en las actividades realizadas con los planificados?					
17	¿Se utilizan indicadores de gestión para asignar las actividades a realizar?					

Nº Ítems	Como Gerente del Sector Metalmeccánico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Alguna s Veces	Casi Nunca	Nunca
18	¿Verifica las actividades realizadas con los indicadores de gestión establecidos?					
19	¿Dicho sector propicia los cambios necesarios para lograr el éxito organizacional?					
20	¿Se garantiza el fortalecimiento en la calidad de la gestión empresarial para prestar un mejor servicio?					
21	¿Se realizan inspecciones de los equipos utilizados en las actividades metalmeccánicas para lograr la competitividad en el mercado actual?					
22	¿El personal demuestra seguridad en el desempeño de las actividades realizadas?					
23	¿Reconoce el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo?					
24	¿El personal cumple con el horario de trabajo establecido?					
25	¿Se fomenta el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos?					
26	¿Las actividades son realizadas de acuerdo a las normas establecidas por dicho sector?					
27	¿Qué la gestión empresarial se desarrolla de manera eficiente?					
28	¿Se logran los objetivos establecidos por la gestión realizada?					

ANEXO B

**MATRIZ DE VALIDACION DEL
INSTRUMENTO**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia General

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

A: Dejar B: Modificar C: Eliminar D: Incluir otra pregunta

Nº Ítem	Experto Nº 1				Nº Ítem	Experto Nº 2				Nº Ítem	Experto Nº 3				Nº Ítem	Total			
	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D
1	X				1	X				1	X				1	X			
2	X				2	X				2	X				2	X			
3	X				3	X				3	X				3	X			
4	X				4	X				4	X				4	X			
5	X				5	X				5	X				5	X			
6	X				6	X				6	X				6	X			
7	X				7	X				7	X				7	X			
8	X				8	X				8	X				8	X			
9	X				9	X				9	X				9	X			
10	X				10	X				10	X				10	X			
11	X				11	X				11	X				11	X			
12	X				12	X				12	X				12	X			
13	X				13	X				13	X				13	X			
14	X				14	X				14	X				14	X			
15	X				15	X				15	X				15	X			
16	X				16	X				16	X				16	X			
17	X				17	X				17	X				17	X			
18	X				18	X				18	X				18	X			
19	X				19	X				19	X				19	X			
20	X				20	X				20	X				20	X			
21	X				21	X				21	X				21	X			
22	X				22	X				22	X				22	X			
23	X				23	X				23	X				23	X			
24	X				24	X				24	X				24	X			
25	X				25	X				25	X				25	X			
26	X				26	X				26	X				26	X			
27	X				27	X				27	X				27	X			
28	X				28	X				28	X				28	X			

ANEXO C

**VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención Gerencia General

**ACTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(TRABAJO DE GRADO)**

PARTICIPANTE: Ana B. Urdaneta Lozano C.I.: V.-10.680.459

POSTGRADO: Administración – Mención Gerencia General

TÍTULO: Estrategias Gerenciales basadas en la Calidad de Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa de Acarigua

PRIMER VALIDADOR: _____ C.I.: _____

OBSERVACIONES:

SEGUNDO VALIDADOR: _____ C.I.: _____

OBSERVACIONES:

TERCER VALIDADOR: _____ C.I.: _____

OBSERVACIONES:

En la ciudad de Araure, a los 25 días del mes de Octubre de 2012

Firma (Primer Validador)

Firma (Segundo Validador)

(Tercer Validador)

ANEXO D

CONFIABILIDAD DEL

INSTRUMENTO

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO
COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

S \ I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	X	X ²	
1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	127	16129	
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128	16384	
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	129	16641	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	130	16900
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	134	17956	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	138	19044	
7	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134	17956	
8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	136	18496	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129	16641	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	19600	
T	50	40	50	50	47	50	50	48	50	39	47	50	50	50	38	46	35	35	50	48	50	50	46	50	50	50	47	50	1325	17574	
X	5	4	5	5	4,7	5	5	4,8	5	3,9	4,7	5	5	5	3,8	4,6	3,5	3,5	5	4,8	5	5	4,6	5	5	5	4,7	5			
Si²	0	8,9	0	0	0,23	0	0	0,17	0	0,77	0,23	0	0	0	0,84	0,71	1,83	1,83	0	0,17	0	0	0,71	0	0	0	0,23	0	$\Sigma Si^2 = 16,62$		

I= Items S=Sujetos

FÓRMULA DE ALFA DE CRONBACH

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

N = Número de Ítems

$\sum Si^2$ = Varianza de cada ítems

$\sum St^2$ = Varianza de los puntajes totales

$$St^2 = \frac{Sc}{N - 1}$$

$$Sc = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} = 175.625 - \frac{(1325)^2}{10} = 175.625 - \frac{1756250}{10} = 175.625 - 175.625 = 0$$

$$Sc = 175.747 - 175.563$$

$$Sc = 184$$

$$St^2 = \frac{184}{9} = 20,44$$

$$Si^2 = 20,44$$

$$\alpha = \frac{28}{28 - 1} \left(1 - \frac{16,62}{20,44} \right)$$

$$\alpha = \frac{28}{27} \left(1 - \frac{16,62}{20,44} \right)$$

28

$$\alpha = \frac{28}{27} (1 - 0,81)$$

27

$$\alpha = 1,04 \times (0,81)$$

$$\alpha = 0,84 \quad \alpha = 84\%$$