



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA
CASO: ENVASES INTERNACIONAL, S.A.**

Autor: Lcda. Claudia Guerrero

Bárbula, diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA
CASO: ENVASES INTERNACIONAL, S.A.**

Autora:
Lcda. Guerrero, Claudia

Trabajo Especial de Grado como requisito para optar al Título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Finanzas

Bárbula, diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICION DE GESTION FINANCIERA. Caso de Estudio: Envases Internacional, S.A. Año 2013, presentado por: Guerrero Pérez, Claudia Milena cédula de Identidad V-12.936.959, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____ a los _____ días del mes de _____ del año 2014.

**Nombre y Apellido
Firma**

C.I.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por darme la fortaleza e iluminación para cumplir esta meta.

A mi esposo, compañero que me ha brindado su apoyo incondicional en esta vida y en esta meta.

A mis hijos mi inspiración y motor para seguir en este camino.

Claudia...

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme la vida y salud y compartir conmigo los momentos de alegría y tristeza.

A mi madre por sus palabras de aliento, tu eres mi gran ejemplo. Te quiero.

A mis abuelos por su crianza y abrirme las puertas de sus corazones cuando más lo necesite. Ustedes también forman parte de mi vida. Los quiero mucho.

A mi hermana por su apoyo y comprensión por siempre, ahora más que nunca puedes contar conmigo.

A mis tíos y tías por su ayuda desinteresada y palabras de aliento.

A mis primos, angelitos que Dios puso en mi camino, por su gracia y ternura y que esto le sirva de ejemplo.

A mi padre, aunque siempre estuviste distante en mis pensamientos y recuerdos esta presente.

A mi tutor empresarial y tutor académico por su ayuda y orientación en este en esta investigación, aprendí mucho. Esto es una experiencia inolvidable y yo sé que me servirá de mucho.

A la Empresa Envases Internacional, S.A. por abrirme sus puertas para el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de estudio por su apoyo en todo momento.

A todos los que creyeron en mí y siempre me brindaron una palabra de aliento en el momento más oportuno.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA
CASO: ENVASES INTERNACIONAL, S.A.**

Autora: Licda. Guerrero, Claudia
Tutor: Juan, Pedro
Año: 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de medición de la gestión: Caso empresa Envases Internacional, S.A. La metodología utilizada se adaptó a la modalidad de proyecto factible, fundamentado en una investigación de campo de tipo descriptiva. La población estuvo conformada por los empleados de la empresa Envases Internacional, S.A., la cual está constituida por veinte (20) personas. La muestra quedó representada por la totalidad de la población o sea el ciento por ciento (100%) de las personas involucradas directamente con la situación problemática que acontece la empresa. Las técnicas para la recolección de la información que se utilizaron fueron la observación directa y la encuesta, como instrumento se empleó el cuestionario conformado por doce (12) preguntas cerradas, es decir, con dos (2) alternativas de respuesta. La técnica para el análisis de los datos utilizados fue la estadística descriptiva, empleándose las tablas de frecuencia y los gráficos circulares. La autora concluye que la medición de la gestión de la empresa Envases Internacional, S.A, se concluyó que aún cuando posee la descripción de funciones, no existen los parámetros establecidos para realizar un control de gestión de manera eficiente. Con respecto al análisis de las necesidades del personal que labora en la unidad estructural en estudio, se tiene que la valoración de las necesidades arrojó el mayor valor a las necesidades de reconocimiento.

Descriptor: Indicadores, Gestión, Empresa.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BARBULA



**MEASURING DESIGNING A FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM CASE
PACKAGING INTERNATIONAL, SA**

Author: Licda. Guerrero, Claudia
Tutor: Juan, Pedro
Year: 2013

ABSTRACT

This research aims to design a measurement system management: Case International Packaging Company, SA The methodology was adapted to the mode of feasible project, based on an investigation of descriptive field. The population consisted of employees of the International Packaging Company, SA, which consists of twenty (20) persons. The sample was represented by the whole population, or one hundred percent (100 %) of the people involved directly with the problematic situation that happens the company. Techniques for data collection used were direct observation and survey, as the questionnaire instrument made up of twelve (12) closed questions, That is, two (2) response alternatives was used. The technique for the analysis of the data used was descriptive statistics, using frequency tables and pie charts. The author concludes that the measurement of enterprise management Packaging International, SA, has concluded that even if the job description, there are no established parameters for management control efficiently. Regarding the analysis of the needs of staff working in the structural unit under study, is that the needs assessment showed the highest value to the needs of recognition.

Descriptors: Indicators, Management Company.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
RESUMEN EN INGLES.....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
LISTA DE CUADROS.....	X
LISTA DE GRAFICOS.....	XI
 INTRODUCCIÓN.....	 12
 CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación de la Investigación.....	19
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	22
Bases Teóricas.....	25
Bases Legales.....	48
Definición de Términos Básicos.....	52
 III MARCO METODOLÓGICO	
Modalidad de la Investigación.....	57
Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación.....	58
Población y Muestra.....	59
Población.....	59
Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos.....	61
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	62
Técnicas de Análisis de Datos.....	64

IV	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
	Resultados de la Investigación.....	66
V	LA PROPUESTA	
	Presentación de la Propuesta.....	80
	Justificación de la Propuesta.....	80
	Objetivos de la Propuesta.....	81
	Objetivo General.....	81
	Objetivos Específicos.....	81
	Análisis Costo-Beneficio.....	82
	Estructura de la Propuesta.....	82
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	97
	Recomendaciones.....	98
	BIBLIOGRAFÍA.....	100
	ANEXOS.....	102
	Anexo A. Operalización de Variables.....	103
	Anexo B. Cuestionario.....	105
	Anexo C. Cálculo de Confiabilidad.....	108

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Pp
1	Metas Propuestas.....	68
2	Eficacia.....	69
3	Comunicación.....	70
4	Descripción de Cargos.....	71
5	Eficiencia.....	72
6	Control.....	73
7	Tiempo Promedio.....	74
8	Procesos.....	75
9	Adiestramiento.....	76
10	Cambios Tecnológicos.....	77
11	Balanced Scorecard.....	78
12	Supervisión.....	79
13	Costos Estimados de la Propuesta.....	82
14	Perspectivas y Objetivos Específicos.....	93
15	Indicadores y Metas de las Perspectivas.....	94
16	Indicadores.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pp
1	Eficacia.....	69
2	Descripción de Cargos.....	71
3	Eficiencia.....	72
4	Control.....	73
5	Balanced Scorecard.....	78

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito empresarial se encuentra en constantes procesos de transformación, por lo que las empresas ameritan tener una total atención y cuidado que permita garantizar mayores beneficios a un bajo costo, así como una prolongada y segura estadía en el mercado. Esta situación cambiante y de completa inseguridad económica dificulta por completo que cualquier estrategia de negocios, por buena que sea, funcione a su plenitud.

De allí la importancia que tiene para las organizaciones, establecer un sistema de control como lo es la medición de la gestión que permita de alguna forma monitorear los resultados de la gestión financiera, para evaluarla y así tomar las medidas pertinentes para garantizar la productividad de la organización.

La aplicación de indicadores de gestión de manera continua y con la participación de todos los miembros involucrados en el proceso, puede garantizar una mayor posibilidad para el logro de los objetivos de la organización. En concordancia con lo anterior, los indicadores de gestión financiera se presentan como una herramienta de suma utilidad para cualquier organización que busca mejorar su productividad. Así mismo, ésta herramienta debe ir en armonía con la visión, misión y objetivos que persigue la empresa.

En la empresa Envases Internacional, S.A se ha planteado la posibilidad de implantar un sistema de medición de la gestión como estrategia para incrementar la productividad. Es por eso que, la presente investigación busca proponer un modelo de indicadores de gestión financiera, orientado a la búsqueda de obtener una mayor productividad. El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se realiza el planteamiento del problema el cual es la

estructuración de toda la investigación. Además, se desarrollan los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II: Este capítulo corresponde al marco teórico, donde se muestran los antecedentes de la investigación, las cuales deben tener relación con el trabajo a realizar, el basamento teórico que va a sustentar la información y darle soporte teórico, las Bases legales que contienen la normativa vigente relacionada con el trabajo, la definición de términos básicos.

Capítulo III: Corresponde en este capítulo detallar minuciosamente la metodología seleccionada para desarrollar la investigación, se señala el diseño, el área de investigación, la población o muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la operacionalización de las variables, la validez y confiabilidad del instrumento y finalmente las técnicas para el análisis de los resultados.

Capítulo IV: Comprende los resultados de la investigación, en esta fase del estudio se procede a la graficación y tabulación de los ítems que contiene el cuestionario, finalmente se muestra el discurso de los resultados.

Capítulo V: este capítulo comprende la propuesta, exponiéndose la presentación de la misma, la justificación, sus objetivos, el análisis de costos y finalmente su estructura.

Capítulo VI: Se presentan las conclusiones y las recomendaciones producto del resultado final de la presente investigación.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos relativos a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años las organizaciones, sin importar el sector al que pertenezcan, están presentando una serie de dificultades dentro de sus procesos administrativos que conlleva implicaciones en el aspecto social y económico, ocasionadas estas dificultades por la inflación, la devaluación de la moneda, alta competitividad existente en el mercado, poco crecimiento de la actividad empresarial y la ausencia de nuevos capitales. Por todo esto, es preciso desarrollar actividades de planificación, organización, ejecución y control, como etapas del procedimiento administrativo que garanticen una estabilidad económica en todos los rubros de la economía venezolana.

Por ello, el entorno en donde se desarrolla el empresariado moderno, exige una organización que vincule la eficacia con la eficiencia, buscando que el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, sea el elemento más importante para el crecimiento económico en general. Con estos objetivos previamente establecidos se logra la maximización de la productividad y se reducen los costos de producción creando la necesidad de incorporar permanentemente, estructuras organizativas idóneas al desarrollo de los procesos administrativos de las empresas, con la finalidad de lograr el alcance de sus metas u objetivos y, por ende, la misión de éstas como punto de partida.

Cabe destacar que, dentro de las empresas el objetivo principal es administrar, lo cual significa dirigir los recursos para lograr las metas propuestas, conjuntamente con la planificación como herramienta administrativa, para llevar a cabo políticas empresariales que faciliten la optimización de los recursos. Brevemente, Rosenberg (2005) define la organización como “Cualquier sistema estructurado de reglas

funcionales diseñado para llevar a cabo políticas empresariales, o más precisamente, los programas que tales políticas inspiran”. (p.190). En efecto, la administración se basa en una estructura organizativa que se lleva a cabo mediante las operaciones de control interno y seguimiento del personal.

Por tanto, la administración es esencial en todas las empresas, pues garantiza que se ejecuten los movimientos necesarios para realizar una tarea en un tiempo determinado y con una efectiva combinación de recursos materiales y humanos, facilitando de esta manera la toma de decisiones que se debe llevar a cabo dentro de la organización en el normal desenvolvimiento de la ejecución de sus procesos.

En los actuales momentos, Venezuela atraviesa por una fuerte recesión económica que está afectando a todos los factores, entre ellos el laboral, las empresas están en la búsqueda de la mejor gente tratando de producir más pero con la menor cantidad posible de personal, buscando en el costo total del producto. Pero a su vez, los trabajadores están en la búsqueda de mayores indicadores que incentiven su labor.

Por otro lado, la situación económica tanto en el ámbito nacional como internacional, ha obligado a las empresas a adoptar estrategias para ser más competitivas. Esta situación se ha acentuado con la apertura de la globalización, con la cual, los empresarios no solamente compiten con productos de origen nacional, sino también con productos de importación.

Cabe mencionar que las empresas e instituciones a nivel nacional e internacional cada día se enfrentan a una realidad política y socioeconómico que les exige cambios constantes de planes a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ajustarse a las

exigencias de su entorno, es por ello que, la lección de los últimos años parece ser que la libertad económica destaca la competencia y especialmente el crecimiento del sector de servicios. El crecimiento implica un proceso de cambios profundos que producen un corte en el tiempo, a los cuales se les asocian modelos característicos de estructura organizacional, pensamientos, acción, reglas y prácticas administrativas que definen un modelo gerencial, compuesto por la verificación de los indicadores que muestran la gestión dentro de la empresa.

Es por esta razón, que las empresas privadas deben asumir un cambio en la cultura en el desarrollo de los procesos con el interés de desplegar una filosofía y tecnología más competitiva que permitan la integración, el compromiso y el esfuerzo de todos los integrantes para el alcance de los objetivos. El no mantener la medición y el análisis de los resultados obtenidos durante y al final de los procesos, es una de las razones por las que la posición competitiva y la rentabilidad de la empresa, puede declinar, afectando también su productividad y los resultados generales de la gestión de dicha organización. Dentro de este orden de ideas, la administración en la organización debe ser un modelo de gestión para lograr una acción colectiva efectiva, un mejor análisis durante el proceso y sobre todo una mejora de la productividad de una organización; puesto que el trabajo a realizarse requiere de los esfuerzos de más de una persona, el gerente trata con los esfuerzos humanos, de coordinar que las acciones colectivas sean efectivas, tomando en consideración a cada individuo con cada una de sus necesidades. El gerente debe saber qué actividad específica va administrar, quién va ayudarlo, de quién depende y quién depende de él. Además, de conocer la estructura de todo el grupo que trabaja unido, su lugar en él y los canales de comunicación. Una buena organización y planificación permite aplicar políticas apropiadas y convincentes para hacer cada vez más efectiva y eficiente las labores empresariales, de allí, el que la planificación represente un papel de gran importancia en todas las organizaciones.

Así pues, las empresas, deben buscar alternativas que le permitan mejorar su productividad, establecer controles internos, a través de la optimización de sus procedimientos administrativos, por lo tanto, no escapa a la realidad de lograr alcanzar las metas propuestas. Por lo antes expuesto la investigadora a través de una observación directa realizada en la empresa Envases Internacional, S.A., logró detectar que existen fallas en los controles de gestión debido a la falta de comunicación entre los departamentos al momento de presentar los reportes contables que elabora la gerencia, además falta de confiabilidad en dichos resultados. Otra situación que se presenta es que la documentación que respalda la producción se extravía con facilidad o no se mantienen al día; existe además omisión de información y falta de controles de entrada y salida de mercancía.

Por otro lado el control de las operaciones financieras, no se ajusta a lo establecido en la ley en atención a la documentación y los trámites que involucra una operación comercial, lo que perjudica y va contra la rentabilidad de la empresa, ya que no se tienen estimaciones exactas de las operaciones financieras y administrativas que se ejecutan.

Asimismo, es importante destacar que en estudios basados sobre la materia, la investigadora precisó la inadecuada praxis gerencial, observando que el ingreso de personal no calificado en áreas importante de orden administrativo, de igual forma, las decisiones de gran relevancia para las empresas, se realizan sin tomar en cuentas patrones de carácter profesional. Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se hace necesario diseñar un sistema de medición de gestión caso empresa Envases Internacional, S.A. que permita optimizar la gestión administrativa de allí, que se plantean las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

¿El diseño de un sistema de medición de gestión caso empresa Envases Internacional, S.A. optimizará la misión administrativa que es llevada a cabo en la empresa, para direccionarla hacia un cambio en la filosofía gerencial actual empírica y propiciar el crecimiento sostenidos de la propia empresa?

De lo anteriormente expuesto se desarrollan los siguientes objetivos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de medición de gestión financiera caso empresa Envases Internacional, S.A.

Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar la necesidad de aplicar una medición de gestión para mejorar la situación administrativa de la empresa.
- 2.- Definir la metodología y herramientas que faciliten la evaluación y seguimiento de la medición.
- 3.- Presentar las fases del proceso administrativo aplicados en la empresa.
- 4.- Determinar el sistema de medición de gestión financiera a aplicar en la empresa Envases Internacional, S.A.

Justificación de la Investigación

Para realizar las funciones de manera adecuada, toda empresa debe organizar sus actividades en forma racional, utilizando herramientas que le permitan cumplir con los objetivos que se propone. Esta investigación será de utilidad a la empresa, ya que incrementará el nivel de efectividad en el área administrativa, lo cual agilizará los procesos. De tal manera, que el propósito de esta investigación es brindar a los empleados que laboran en el departamento de Administración una estrategia eficaz que facilite la organización y ejecución de sus actividades y al mismo tiempo reafirmar los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. La definición de la visión es parte esencial y la definen la alta dirección, la misma debe ser amplia, inspiradora para estimular y promover la pertenencia de todos los miembros de la organización

Es conveniente señalar que, el hecho de implantarse el sistema de medición de gestión mejorar sus procesos internos de manera organizada, sus informes contables y financieros serán elaborados a tiempo y el servicio prestado se verá reflejado en la satisfacción de la gerencia de la empresa. Así mismo, es importante resaltar que con el desarrollo del presente estudio, la investigadora también se beneficiará, ya que pondrá en práctica todos sus conocimientos y obtendrá las destrezas necesarias para desempeñarse con confianza y éxito en el campo laboral.

La tarea de la gerencia consiste en asegurar que la planificación se implemente con el fin de lograr la situación futura planeada, a través de la medición, seguimiento y evaluación de los planes. En este proceso exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar el análisis cuantitativo y la evaluación de los riesgos para la toma de decisiones.

Cabe considerar, por otra parte, que el diseño y puesta en práctica de esta

investigación por parte de la gerencia, le permitirá a la administración optimizar todo el procedimiento interno necesario para realizar las actividades, dándole una mayor fidelidad, agilidad y automatización, facilitando el manejo de la información, permitiendo así la disminución de los recursos materiales requeridos para tal fin. De esta forma, se obtendrá un rápido acceso a la información relativa a la realización de cualquier actividad en el momento que se requiera.

Finalmente, se tiene que esta investigación permitirá, mediante su implementación, obtener a nivel interno en la organización, una herramienta para optimizar las tareas, para crear un clima y actitud ante el trabajo, más acorde con las actividades que realiza, para lograr los objetivos de la organización y a su vez la permanencia del recurso humano en la misma. Igualmente, esta investigación servirá de referencia a futuras investigaciones que se relacionan con el tema en estudio.

También contribuye con la línea de investigación de Gestión Financiera y Política empresarial de la maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas de la universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Según Arias (2003), expresa que “El marco teórico de la investigación o marco referencial puede ser definido como el comprendió de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a indagación por realizar”, (p.38).

Es por ello, que el marco teórico tiene como propósito, dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Así mismo, una vez formulado el problema, es el momento de la investigación, en el cual debemos ilustrar al lector sobre los parámetros teóricos desde los cuales se enmarca el problema con múltiples facetas y dimensiones, para dar a la investigación una coordinación y coherencia de conceptos y proposiciones que permiten abordar dicho problema.

Antecedentes de la Investigación

Para todo estudio investigativo, deben considerarse aquellos estudios previos que representan una base sólida y sustentan la investigación para el logro de las metas planteadas. Según Sabino (2003), los antecedentes de la investigación “se refieren a los estudios previos relacionados con el tema, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el trabajo objeto de estudio”, (p.23). Por ello, se reflejan a continuación los más destacados en relación al presente:

Vivas (2012), en su estudio denominado: “Diseño de Estrategias de Control para Minimizar los Retornos Comerciales y el Impacto en la Gestión Financiera de la

Empresa Alimentos Heinz”. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Finanzas. La metodología empleada se desarrolló en tres (3) fases: diagnóstico de la situación actual, diseño de estrategias de control para gestionar retornos comerciales partiendo de las oportunidades de mejoras detectadas en la fase anterior y evaluación del potencial ahorro del impacto de la aplicación de las estrategias. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa y la entrevista, y como instrumento el cuestionario.

Los resultados obtenidos, permitieron diseñar un plan estratégico para gestionar los retornos comerciales, elevar el nivel de servicio a los clientes y así alcanzar los objetivos.

Higuera (2012) en su investigación titulada: “Plan de gestión financiera aplicada a la banca empresarial para la activación y acceso del financiamiento a los microempresarios de la zona Industrial el Recreo.”, Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración Mención Finanzas. El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible sustentado por una investigación combinada documental y de campo de tipo descriptivo. La población que conforma el estudio estuvo constituida por 40 microempresarios de las 10 empresas de la zona industrial del recreo Valencia Edo. Carabobo. Donde se aplicó un instrumento, cuestionario contenido de 10 ítems. Dichas respuestas evidencian la necesidad de implementar el plan estratégico de gestión financiera aplicado a la banca micro empresarial para la activación y acceso del financiamiento a los empresarios de la zona industrial el recreo.

Se concluyó adecuar una organización financiera que permita la maximización de la productividad del capital o maximización del valor de la microempresa en su aspecto financiero de acuerdo a lo planteado en los objetivos específicos a través de una

planificación financieras y Minimizar riesgos de insolvencias a las microempresas, permitiéndoles la posibilidad de cumplir con sus obligaciones y los compromisos adquiridos a través de las instituciones financieras.

García (2012), en su trabajo de grado, titulado: “Diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión financiera y operativa de las cooperativas”. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administracion Mencion finanzas. El autor recalcó la importancia de diseñar un plan de evaluación de indicadores de gestión financiera para observar el desempeño y garantizar la satisfacción de los clientes.

El trabajo sirvió de base conceptual a la presente investigación, se evidenció los beneficios y aportes que trae consigo establecer indicadores de gestión para medir y evaluar resultados de un determinado trabajo o proceso dentro de las organizaciones y la planificación estratégica.

Perozo (2012), en su Trabajo Especial de Grado, titulado: “Lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambio para la empresa manufacturera del sector alimento”, Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Finanzas. El estudio se ubicó dentro de un tipo de investigación de campo, con apoyo en una revisión documental para ampliar el problema con estudios previos, tipo de nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. Como conclusión de la investigación se obtuvo que el control cambiario ha impactado negativamente en la empresa venezolana e4sto por la incertidumbre generada para los entes externos como resultados delas necesidades que deben enfrentar los negocios para e l desarrollo

económico, repercutiendo esto directamente en la estabilidad de las empresas, donde se ven afectadas sus utilidades operativas, rentabilidad y liquidez.

Mejías, (2008) en su Trabajo de Grado titulado: “Diseño de un Sistema de Medición de Gestión Administrativa para la Comercialización de Productos Químicos en la Empresa Químicos La Barraca, C.A. (QUIBARCA)”, ubicada en Cagua, Estado Aragua. Presentado en la Universidad Rómulo Gallegos para optar al título de Magister en Gerencia Pública. En el mismo afirma que “La filosofía se denomina control de gestión, la cual es una nueva manera de control que ayuda a la gerencia a conocer y verificar que la acción se está ejecutando según los planes trazados y que además tiene la ventaja que se puede adaptar en cualquier área de la empresa según se requiera”. El sistema de medición de la gestión permite vigilar que realmente se están cumpliendo los objetivos trazados por la organización o por cada departamento en la presente investigación servirá para verificar la situación actual de productividad que posee la empresa. Por otra parte, el tipo de investigación utilizada en el estudio estuvo bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo de tipo descriptivo y de base documental. La población estuvo conformada por trece (13) personas, de la cual por ser muy pequeña, no fue necesario seleccionar muestra alguna, lo que le indicó al autor que la muestra podía perder representatividad.

Bases Teóricas

Las bases teóricas representan la referencia del problema planteado, es por ello que toda investigación debe estar estructurada por la teoría para complementar los

hechos aislados con las bases teóricas y permitir la relevancia del estudio. Con respecto a las Bases Teóricas Arias (2003), menciona que las bases “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”, (p.41). La eficacia con que una empresa obtiene, administra y controla sus recursos humanos influye considerablemente en su capacidad de actuar. Así pues, que en la presente investigación para lograr obtener un plan motivacional control, se hace necesario la combinación de los elementos de medición y supervisión laboral, así como los del control administrativo.

Esto se logra mediante la planificación estratégica como instrumento, por el cual se determina qué es lo que la organización desea cumplir y cómo alcanzar los objetivos propuestos tomando en cuenta las condiciones internas (debilidades y oportunidades), así como el entorno y los cambios situacionales. A continuación, se presentan los basamentos teóricos de la investigación:

Administración

La administración consiste en cumplir con las metas formuladas de la organización. Ello quiere decir, que los gerentes de cualquier organización tratarán de conseguir finalidades específicas, estos fines son particulares a cada organización. Cualquiera que sea la meta de una organización particular, la administración es el proceso en virtud del cual se consiguen esos objetivos. Terry y Stephen (2006), expresa que la administración:

Es el arte y la ciencia de conducir grupos de humanos al logro de sus objetivos a través del uso efectivo de los recursos disponibles. Cada una de estas actividades se cumple utilizando recursos humanos, materiales y equipos, los cuales permiten y facilitan el logro de esas metas, (p.326).

De acuerdo a lo señalado por los autores; el investigador considera que la administración es un proceso muy particular en donde se combinan varios elementos: Planeación, organización, ejecución y control desempeñados para el logro de los objetivos, y que el uso adecuado de esos elementos es fundamental en la administración y es prioritaria para quien la realiza, en este caso el Gerente.

Significado de la Administración

En resumidas cuentas, la administración es una actividad, no una persona o grupo de personas, la cual está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo y que se logra, por medio de los esfuerzos de otros. Además, la administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana, donde la efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, actividades y prácticas. Según Koontz y O'Donnell (2006): “es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos en resultados útiles y efectivos”. (p.23).

El Proceso Administrativo

Determina las funciones básicas para alcanzar las metas u objetivos establecido dentro de la organización, cuya finalidad es buscar el buen desenvolvimiento de todas las actividades que se realizan en el mismo. Chiavenato (2006), afirma que “este proceso se evidencia con facilidad pues para enfrentar cualquier tarea administrativa, primero se debe planear cuidadosamente la acción a emprender; luego se procede a organizar detalladamente los recursos humanos, materiales y técnicos, buscando la mejor contribución”, (p.388).

Asimismo, se dirigen las acciones según las expectativas de los planes, y luego de la ejecución, se controla lo realizado, confrontándolo con lo planificado en los objetivos y a la esencia del proceso administrativo. En síntesis el proceso

administrativo se define como el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizacionales. Desde el punto de vista teórico las etapas del proceso administrativo son llamadas funciones o actividades generales a saber, planificación, organización, dirección y control:

Planeación

La Planeación, ha sido definida como el desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos convenidos mediante el proceso de análisis, evaluación y selección de las oportunidades que hayan sido previstas. Según Gómez (2006), consiste en:

El estudio y manejo de información oportuna de lo que ha ocurrido, a fin de modificar los planes futuros. Este estudio debe estar basado en una visión compartida de cómo funcionará la organización y de qué manera mejorará la calidad de vida en el trabajo, mientras le entrega al cliente externo un output que sobrepase sus expectativas, (p.39).

Ejecución

La ejecución consiste en el desarrollo de actividades establecidas en las etapas de organización y planeación. Al respecto, Terry y Stephen. (2006), se refiere a:

La realización de las operaciones y actividades propias de la organización. Una vez señalados los objetivos a alcanzar y las formas de lograrlo, y asignadas las responsabilidades de cada cual, lo que queda es ejecutar las acciones necesarias para obtener los productos finales: bienes o servicios. (p. 89)

Control

El Control en toda empresa es necesario comprobar la ejecución correcta en las

distintas funciones, para saber si todo se realiza según las órdenes impartidas y los principios que sustentan la organización. La finalidad del control es detectar las faltas o irregularidades y adoptar las medidas para que no sucedan en el futuro. Según Gómez (2006), señala que: “enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas”. (p.123). El control abarca no sólo a la organización en general sino también a los individuos y grupos que en ella laboran. El control por naturaleza mejora las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio.

Organización

Consiste en la estructuración de los componentes y la asignación de funciones, responsabilidades y autoridad a quienes han de integrarla. En cuanto a los objetivos declarados, esto explica el porqué muchas veces los ejecutivos de una empresa enfrentan diversos problemas en la realización de sus actividades; el origen de estas dificultades estriba en que no hay planes precisos que describan claramente los objetivos y prevean la forma de alcanzarlos.

Rosenberg (2005), define organización “como el organigrama al que pueden apelar los empresarios y trabajadores una vez escogidos los representantes en las negociaciones laborales”. (p. 290). En este sentido, de acuerdo a lo señalado por el autor el investigador opina que las organizaciones son un grupo de personas que trabajan unidos para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Es importante señalar que un buen plan debe basarse en objetivos claramente definidos, y si es posible cuantificarlos hasta donde sea posible de modo que se facilite la realimentación según los resultados obtenidos.

Recursos Humanos

La filosofía de los recursos humanos es la que mantiene el ideal de que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretende además que estos sean capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes. De allí, que los recursos humanos para Chiavenato (2006), son “las personas que ingresan, permanecen o participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea”, (p.128). En todo caso, los recursos humanos son el único recurso vivo y dinámico de la organización, el cual decide el manejo de los demás. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, tomando en cuenta aspectos relevantes, tales como: habilidades, comportamiento y percepciones.

En resumidas cuentas, la palabra recurso representa un concepto más moderno y estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Habilidades Gerenciales

Las habilidades humanísticas, se refieren a la capacidad para trabajar con otros, logrando cooperación dentro del grupo que dirige. La conceptual, consiste en la capacidad del gerente para medir las consecuencias de una decisión a tomar. Según Koontz y O'Donnell (2006): especifica tres (03) habilidades básicas: (a) técnicas, (b) humanísticas y (c) conceptual. Las habilidades técnicas, comprenden el conocimiento especializado, se obtiene con educación formal y a través de la experiencia personal.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades

conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Criterios Gerenciales

El criterio gerencial surge como el resultado de la habilidad conceptual, Burgos (2006), afirma que “este criterio es una forma de razonar por la sedimentación de conocimientos. Es la capacidad de discernir acertadamente entre lo que es importante y lo que no es” (p. 85).

La capacidad para evaluar la capacidad gerencial de una organización se está convirtiendo rápidamente en una habilidad crítica para los administradores de programas de salud y planificación familiar. Como responsables de la formulación de políticas, los planificadores de programas a nivel nacional y los donantes están considerando desde un punto de vista cada vez más crítico las prioridades de los programas y el uso de los recursos disponibles, centran su atención en cuán bien operan las organizaciones y los programas. Ya no es suficiente decir que un proyecto o servicio está bien administrado. Los administradores tienen que demostrar que la organización, así como el programa a través del cual se prestan los servicios, está bien administrada actualmente y continuarán estándolo en el futuro.

Dentro de estos criterios, el mismo autor indica los siguientes:

1. Un gerente tiene que desarrollar los acontecimientos y no solamente

adquirirlos a fin de canalizar el proceso de la empresa.

2. Ante un problema sólo existe una causa, y ningún problema por parecido que sea a otro, tiene una solución igual.

3. Toda decisión es un reto que involucra un riesgo, y los riesgos son esenciales para la consecución del éxito.

4. Delega autoridad y exige responsabilidad.

5. Nunca se presentan problemas, sino soluciones alternativas.

6. Las metas deben ser realistas, pero desafiantes.

7. La acción de un gerente que trabaja con personas debe llevar adelante la gerencia.

8. La madurez gerencial requiere de personas con visión. Un gerente no necesita estar en un determinado lugar para saber lo que pasa y puede pasar, asimismo puede decir lo que será la organización en un período determinado.

Los caracteres enumerados anteriormente, permiten señalar que la efectividad de la empresa depende, en gran parte del gerente, por lo tanto, es conveniente que él realice esfuerzos por alcanzar la máxima eficiencia, teniendo en cuenta, la función que juegan los recursos humanos, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la organización. En líneas generales, el gerente debe poseer un cúmulo de conocimiento teóricos - gerenciales, que le permita comprender mejor las especialidades, expectativas, limitaciones del personal y, planificar conjuntamente con todos los miembros las acciones a emprender en la institución.

Gestión

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Al respecto, Rosenberg (2005), es definido como “el término general que describe las funciones de planificación y proceso de trabajo” (p.204). Dentro de la organización la gestión se puede considerar en tres niveles diferentes:

1.-Gestión Estratégica: Se desarrolla en la dirección, y tiene como características fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo.

2.-Gestión Táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas.

3.-Gestión Operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos.

Medición de Gestión

Básicamente, medir es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerables, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados a los objetivos fijados en la fase de planeación.

Según Rosenberg (2005), menciona que es “el seguimiento estrecho y reforma de la actividad organizativa, utilización de recursos con objeto de asegurar la consecución de los estándares previstos y la ejecución de los planes establecidos”, (p.96). De esta manera, los objetivos estratégicos, generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, generan objetivos tácticos de mediano plazo y cobertura parcial de la organización, y éstos últimos se traducen en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura limitada de la organización.

Es necesario tener en cuenta que la medición de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por ello es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Indicadores de Gestión

Medir es esencialmente comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a " medirlo todo " con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las

variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos auto evaluar su gestión y tomar las correctivas del caso.

Según Méndez (2008) señala que “se define indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas” (p. 78). Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones. Del sistema de información gerencial, según Senn (2006), define como:

Sistema de información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten, (p.10).

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Patrones para la Especificación de Indicadores

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., deben ser relevantes, sostenibles y comprensibles. Morales (2008) señala que:

Los indicadores son información, es decir, tienen un valor agregado sobre los datos, comunican o brindan adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada, por lo tanto, deben poseer las cualidades de ésta, en forma individual o agrupada (p. 96)

Un indicador correctamente compuesto debe tener las siguientes características:

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, a demás de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma y Cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Tipos de Indicadores de Gestión

Tal como se dice constituyen generadores de información de diversa naturaleza, en la organización existen diversos tipos de indicadores: puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc. Al respecto, Senn (2006), explica que “los indicadores de gestión son herramientas de información que evalúan los procesos, y permiten tomar decisiones acertadas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos en la planeación”, (p.15).

Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización, la productividad y el bienestar de todos los trabajadores. Al respecto, Senn (2006), menciona que:

Un indicador de gestión busca dar la relación entre dos cantidades. Un ejemplo de ello es el indicador que mide lo real sobre lo planificado, éste da una idea de la relación entre estas dos cantidades, acusando así como se ha comportado el proceso de gestión, (p.25).

Entre las principales se pueden nombrar las siguientes:

-Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

-Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal, como del equipo dentro de la organización.

-Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

-Impulsar la eficiencia y eficacia de las actividades de cada uno de los negocios.

-Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

-Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

-Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

-Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

-Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

-Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

-Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico. Según Senn (2006), explica que la metodología general “trata de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos, se puede aplicar el concepto de Hacer lo correcto correctamente”, (p.42).

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso o para hacer monitoreo, control y seguimiento de éste. Como ya se ha mencionado, los indicadores son, ante todo, información es decir, agrega valor no son sólo datos. Siendo información, los indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Este concepto, en realidad, tiene dos componentes:

El primero, hacer lo correcto, significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Tiene que ver fundamentalmente con la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega. Dicho de esa forma: hacer lo correcto es ser eficaces.

El segundo, correctamente, significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En consecuencia, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes. De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuales son las características específicas de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia. En cuanto a cómo hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevaran a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituiría el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia.

Contar con los Objetivos y Estrategias

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Al respecto, Rosenberg (2005), menciona que los objetivos y las estrategias “dan el punto de llegada y las características del resultado que se espera”, (p.210). Según el mismo autor existen unos factores que ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable, tales como:

-Atributo: Es el que identifica el objetivo o estrategia.

-Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará el objetivo o estrategia.

-Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

-Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

-Horizonte: Hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.

-Fecha de iniciación: Cuando inicia el horizonte.

-Fecha de terminación: Corresponde a la finalización de lapso programado para el logro del objetivo o estrategia.

Productividad

Relación entre producto final y recursos utilizados en la producción. De un modo general la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

La producción se calcula utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad. Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber

incrementar la productividad y para ello es preciso tener en cuenta el rendimiento total de la actividad productiva de los factores, y no sólo la productividad del trabajo.

Según Webster (2006), define a la productividad como “el producto físico por unidad de trabajo productivo; el grado de eficiencia de la administración industrial en una utilización de las instalaciones de producción; la utilización eficaz de mano de obra y el equipo”, (p.89). Tal como lo señala Webster, es posible calcular la productividad de la mano de obra, del capital, de la energía y de los materiales puesto que todos ellos intervienen en una mayor parte de la producción de artículos y servicios. Hay sistemas mediante los cuales se pueden medir en su totalidad la productividad de una operación, pesando cada uno de esos factores en una medida general de productividad.

La definición y la medición de la productividad se pueden volver bastante complejas, y la mayoría de los administradores prefieren verlas de una forma relativamente simple: Los bienes y servicios producidos por una persona en un tiempo dado.

El capital y la energía se consideran como auxiliares que ayudan a las personas a ser más productivas, mientras que en el consumo de materiales se mide normalmente por separado. Las estadísticas relativas a la productividad deben interpretarse con cautela, las mejoras a corto plazo de los índices pueden reflejar una mejor utilización de la capacidad productiva, y no una mejora real de la productividad.

La planificación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por partes de la empresas con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de un plan, según Goodstein (1998), define como:

El proceso por el cual los miembros, guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. (p.05).

En vista de los constantes cambios las empresas han sentido la obligación de planear, que no es otra cosa que la labor previa del proceso de planificación estratégica, en donde implica una serie de pasos, el primero de ellos es asegurarse de que existe un compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, consideren importante el proceso de planeación y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él. El siguiente paso es identificar el equipo de planeación, el cual debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo. El tercer paso se refiere al monitoreo del entorno, es decir tomar conciencia de lo que sucede en nuestro entorno y que pueda afectarla. El cuarto Paso se refiere a la aplicación, la cual debe tomar en cuenta varias consideraciones y esta se va identificando en cada fase. Una parte importante de esta fase implica el examen de valores personales de los integrantes del equipo. Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirlas expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo.

Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que

aquellas se desarrollan como parte del proceso de planificación estratégica. La búsqueda de valores es la fase más importante del proceso.

La formulación de la misión responde básicamente a cuatro preguntas: ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Cómo? y ¿Por qué?

Desarrollar una formulación de la misión puede ser una tarea muy difícil y demorada, pero es una de las que el grupo de planeación debe terminar antes de desplazarse a la siguiente fase. Desarrollar, editar y lograr consenso sobre ese enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa: expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

La planificación financiera

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Etapas que componen el proceso de la planificación:

- 1) Formulación de objetivos y sub objetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.

7) Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

Hemos mencionado dos conceptos no definidos hasta ahora, y que lo vamos a hacer a continuación.

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero.

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.

Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento

fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería.

Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

Según Redondo (1997) La Administración financiera “es el área de la dirección administrativa que tiene como objetivo elevar al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a conservar la liquidez de la empresa y obtener a la vez, el máximo aprovechamiento y rendimiento de los recursos”.(P.44).

Por otra parte, Gitman (1990), dice lo siguiente, Se considera como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado de conceptos económicos. La administración financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igual a otra área de la economía aplicada”. (p.3).

La administración financiera, es muy importante ya que su función principal es la obtención de fondos, su inversión y la administración óptima para obtener ganancias.

Ejecución financiera

Las empresas u organizaciones son manejadas por gestores los cuales son los motores que impulsan los objetivos de las mismas. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Estos gestores son imprescindibles para planear, dirigir y controlar alcanzando la eficacia y la eficiencia.

Los administradores financieros deben considerar los sistemas de planeación y control, considerando la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad así como las necesidades de fondos de la empresa o presupuesto efectivo. La planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones acorto, mediano y largo plazo.

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos. El análisis de preparación de pronósticos financieros inicia con las proyecciones de ingresos de ventas y costos de producción, un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados y explica de donde se obtendrán, así el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que requerirán en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado. Durante el proceso de planeación se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y con estos datos los flujos de efectivo de la empresa quedaran incluidos en el presupuesto de efectivo. Después de ser identificados los costos e ingresos se desarrolló el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal.

Bases Legales

Es importante destacar que toda investigación deba tener su soporte legal que le permita fundamentarse desde el punto de vista de un orden jurídico, para de esta manera desarrollar un trabajo de eficiencia y credibilidad. Según, Arias, F. (2003), define las bases legales como “El fundamento o apoyo versado, puntual, fiel y recto en el cumplimiento de su cargo y prescrito por ley y conforme a ella”. (p. 58). Se puede decir que las bases legales son el sustento legal de lo que se investiga.

En tal sentido, Méndez, L. (2001), afirma que las bases legales “son una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación”. (p. 336). Por lo tanto las bases legales son las leyes, normativas y reglamentos que pueden servir para justificar la investigación.

Esta investigación desde el punto de vista legal se fundamentó en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el Código de Comercio de Venezuela (1995), referentes a la actividad económica, al manejo adecuado de las operaciones contables y en función a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). A continuación se muestran los artículos relacionados con la investigación: Según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:

Artículo 112:

Toda persona puede dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente y otros de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

El desarrollo de cualquier actividad económica está a la disposición de cualquier persona y no habrá ningún inconveniente siempre y cuando se demás instrumentos legales. A través de un desarrollo equilibrado de la economía el estado logrará satisfacer las necesidades básicas del colectivo.

El Artículo 299:

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

El estado venezolano hace de conocimiento público que para lograr un desarrollo armónico a nivel socioeconómico tiene fundamentado en la Constitución principio de justicia social, donde todos somos iguales ante los deberes y derechos que impone el estado soberano democratización, al momento de tomar una decisión, ejecutar acciones somos libres de hacerlo siempre y cuando estemos cumpliendo con los parámetros legales.

Según el Código de Comercio (1995), define lo siguiente:

Artículo 32. Todo comerciante debe llevar los libros obligatorio el Diario, Mayor, e Inventario en el idioma castellano, igualmente podrá llevar los auxiliares respectivo en orden y claridad” (p.22). Se refiere a la teneduría de un libro diario, mayor y uno de inventarios, los cuales son de carácter obligatorio para toda persona que comienza una firma jurídica.

Artículo 36. Los libros principales no deben ser maltratados deben ir en tal sentido sin tachaduras, enmiendas, no alterar asientos, ni arrancar hojas debido a lo que contra lo expresado por la ley respectiva” (p.23). Especifica en gran parte y detalladamente, que los libros mencionados en el análisis anterior, no pueden presentar tachaduras, enmiendas ni borriones, a fin de evitar una mala gestión ante el Registro Mercantil de la Circunscripción a la cual pertenezca.

Artículo 39. El comerciante puede llevar los libros auxiliares que desee pero deberá respetar las normativas que tiene los libros principales. Cabe destacar que ningún comerciante está obligado a mostrar su libro fuera de su local comercial, donde ningún Tribunal podrá hacer pesquisa si llevan los libros correspondientes, (p.24).

Defiende la no obligatoriedad, de presentar los libros ante terceros fuera de su oficina comercial, además que de alguna manera se manejen ante estos, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Normas Iso Sobre los Indicadores de Gestión

Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las 58 características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional. La normalización de los productos es, pues, importante. La ISO (Organización Internacional de Estandarización) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad. Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran

interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costos, tiempo y de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías

La norma ISO 9001:2000 se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, mientras que la norma ISO 9001:1994 se centra fundamentalmente en el producto. ISO 9000: "Sistemas de gestión de calidad - Principios básicos y vocabulario". La norma ISO 9000 describe los principios de un sistema de gestión de calidad y define la terminología. ISO 9001 describe los requisitos relacionados y aplicados a los sistemas de gestión de calidad (SGC), ya sea para uso interno o para fines contractuales o de certificación. Por lo tanto, esta norma es un conjunto de requisitos que las compañías deben respetar; y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad. ISO 9004: ""Sistemas de gestión de calidad - Instrucciones para mejorar el rendimiento". Esta norma, que no está diseñada con fines contractuales sino para uso interno, se centra particularmente en la mejora constante del rendimiento.

Definición de Términos Básicos

Análisis de confiabilidad: Consiste en efectuar una prueba de cuestionamiento a cada apuesta parcial y a la gran apuesta de plan.

Balance Scorecard: Es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía

en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Calidad: Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Cambio: es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como **ciencia del cambio**.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Control: Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas conectivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planteado.

Control Interno: Comprende el plan organizativo y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar su activo y verificar su exactitud.

Diagnóstico: Es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Efectividad: Que la situación objetivo plan que se haya alcanzado genere un beneficio.

Eficacia: Alcanzar la situación objetivo del plan, independientemente del nivel de recursos utilizados o costos incurridos.

Eficiencia: Alcanzar la situación objetivo del plan, utilizando el menor nivel de recursos o almas bajo costo.

Estrategia: Es el uso del combate para alcanzar el objetivo de la guerra. Medios a través de los cuales se logran los objetivos. Es el uso del cambio situacional para alcanzar la situación objetivo del plan.

Gerencia Estratégica: Proceso integrado y coherente que tiene como objetivo agregarle valor a la actividad u organización que gerencia. Las actividades básicas de todo proceso gerencial son: análisis de situación (interna y externa a la organización), planificación, presupuesto, ejecución, monitoreo, evaluación y control.

Gestión de calidad: Lleva como objetivo definir la política de calidad y proporcionar los recursos para su aplicación.

Matriz FODA: Conformada por el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de los externos (oportunidades y amenazas) que influyen y determinan el comportamiento de una organización en un momento determinado.

Meta: Cuantificación del objetivo.

Misión: Declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de otras. Debe ser producto del consenso entre normativa legal, gerentes, alta dirección y empleados de la organización.

Objetivo: Estado o situación que una organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Presupuesto: Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Organizar: Es hacer acopio de todos los recursos que necesitan tanto materiales, como humanos y ponerlos a funcionar armoniosamente.

Proceso: Un **proceso** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

Producto: Comprende todos los bienes y servicios, resultantes de la actividad económica de una empresa.

Seguimiento: Es establecer las actividades que le permitan a la organización controlar el proceso de compras, en el sentido de verificar que la misma se realice de

acuerdo a los requerimientos deseados. Es básicamente una función de control interno, que conduce a una optimización del proceso de adquisición.

Variantes: Están referidas a aquellas variables relevantes de carácter político, económico, organizacional o de conocimiento que puedan afectar a favor o en contra, la ejecución del plan.

Visión: Se define como la imagen objetivo de la organización a ser alcanzada a un horizonte de tiempo dado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico está comprendido por una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, con el fin de lograr los objetivos de la investigación, a través de la obtención de los resultados. Según Tamayo y Tamayo (2003), señala que “constituye la médula del plan que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”, (p.114).

Visto de esta forma, el marco metodológico de una investigación centra su importancia en los diferentes caminos escogidos por el autor para llevar a cabo el desarrollo de la misma, mediante las técnicas de recolección, las de análisis, su población y la selección de la muestra, así como, el diseño y tipo de investigación.

Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación se entiende como el modelo de investigación que se adopte para ejecutarla. Por consiguiente, el presente estudio quedo constituido por la modalidad de proyecto factible. Según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL - 2010), expresa que es “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 16).

Ahora bien, el proyecto factible consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base

diagnóstica. De allí, que esta investigación proporciona el diseño de un sistema de medición de gestión caso empresa Envases Internacional, S.A. Esto se resume, en un modelo operativo funcional y factible como alternativa de respuesta al problema descrito.

Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

Al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados para poder determinar el diseño, tipo y nivel del estudio. Es por ello, que la presente investigación estuvo desarrollada en un diseño no experimental, con un tipo de investigación de campo y un nivel descriptivo.

Según, Palella y Martins (2003), explican que el diseño no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable.” (p.81). De allí que, el investigador no varía intencionalmente las variables independientes, sino se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Por otro lado, Palella y Martins (2003), mencionan que el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 82). Es por ello, que el estudio se fundamentó en una investigación de campo, ya que es una estrategia que se cumple basándose en métodos que permitan recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta mediante un trabajo concreto.

Al respecto, Chisten (2000) comenta que:

Es aquella en que el mismo objeto de estudio, sirve de fuente de

información para el investigador, consistiendo en la observación directa de las cosas y el comportamiento de las personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determinan la manera de obtener los datos”, (p.16).

Visto de esta forma, la investigación de campo estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad, en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho; en este caso en la empresa Envases Inetrnacional, S.A. En este orden de ideas, Palella y Martins (2003), definen el nivel de investigación como: “el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 86). De allí, que el nivel de investigación del presente estudio es descriptivo.

Al respecto, Arias (2005), señala que este nivel de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 48). El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho; incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos; específicamente, el diseño de un sistema de medición de gestión caso empresa Envases Internacional, S.A. para el análisis de los resultados del proceso y mejora de la productividad de la referida empresa.

Población y Muestra

Población

Dentro de este contexto, se puede decir que la unidad de análisis es el conjunto infinito de unidades observacionales cuyas características esenciales los homogenizan como conjunto. En pocas palabras, es el número exacto y completo de personas para las cuales la solución de dicho problema afectaría positivamente. Por ello, la unidad

de análisis del presente estudio estuvo comprendida por el área de administración de la empresa Envases Internacional, S.A.

En cuanto a la población, una de las principales características se determina cuando el total de los elementos tiene aspectos semejantes, en relación a esto Sabino (2003) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población posee características comunes” (p.92).

De allí, que se estudió el área seleccionada a los sujetos que estarán en capacidad de ofrecer información que permita el logro de los objetivos y a su vez que formen parte de la muestra. A tal efecto, la población quedó conformada por todo el personal involucrado que labora en el área objeto de estudio, que en su totalidad es de veinte (20) empleados que corresponden al 100%.

Muestra

La muestra, es un subconjunto que tiene las mismas características generales que la población de la cual se extrae. Al respecto, Ramírez, (2004) señala que “es un subconjunto ó una parte de la población que se emplea para estudiar el comportamiento de los procesos en una determinada área” (p.40). Así, si se desean conocer los factores que más se repiten en el estilo gerencial de los empresarios, habrá que estudiar una muestra representativa de la población en cuestión. Por ser la población finita y manejable por el investigador, no fue necesario aplicar técnica de muestreo, es decir que se va a tomar la totalidad de la población o sea, las veinte (20) personas que laboran en el área administrativa de la empresa.

Así pues, por ser la población muy pequeña la investigadora no aplicó ningún tipo de muestreo, ya que la muestra es la misma población. Por tal razón, la muestra de esta investigación es de carácter censal y quedó conformada por el ciento por ciento

de la población. Al respecto, Arias (2003) indica que la muestra censal “es aquella porción que representa a toda la población, es decir, que la muestra es toda la población a investigar” (p.123)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas son las diferentes formas, maneras y métodos de adquirir información destinada al desarrollo de la investigación. Por ello, las técnicas empleadas en el estudio son la observación directa y la encuesta. Por su parte, la técnica de la observación directa según Tamayo y Tamayo (ob cit) “es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos”, (p.123).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la observación directa participativa, debido a que la investigadora interactúa con los sujetos observados para adquirir la información requerida. En todo caso, los datos obtenidos mediante la observación estarán proyectados en una matriz de observación o registro de observación.

Dentro de este marco, la encuesta en palabras de Roosevelt (2004) comenta que “es una lista de preguntas previamente diseñadas, las cuales son respondidas directamente por el encuestado y no por el encuestador, pues de ser así, se estaría hablando de una entrevista formal” (p.21). En otras palabras, la encuesta es una técnica basada en el diseño de preguntas formuladas con las cuales se desea obtener información relevante a un tema en específico.

Siendo las cosas así, resulta claro comentar que tal técnica se aplicó por medio de

un cuestionario definido por Sampieri (2004) como “aquel que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, (p.276). En tal sentido, el cuestionario se basó en preguntas cerradas, por proporcionar éstas mayor exactitud, lo cual indica que ofrece al encuestado sólo dos (02) alternativas, sin dejar posibilidades de escoger ninguna otra.

Operacionalización de Variables

Una variable es una propiedad que adopta diferentes valores, es aquello que podemos observar y que es de una naturaleza tal que cada observación simple puede ser clasificada de una única manera entre un número de clases mutuamente excluyentes. Al respecto, Arias. (2003), las variables “son una cualidad susceptible de sufrir cambios. Es un sistema de variables que consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”, (p.124). Dichas variables, se clasifican en Variable Dependiente y Variable Independiente.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

Al respecto, Morales (2002), plantea que la validez de instrumento “se refiere al grado con el cual un instrumento sirve al propósito para el cual está destinado”. (p.57). Por otro lado, Sánchez (2002) expresa que una investigación tiene un alto nivel de validez “si al observar, medir o apreciar una solidaridad se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra”, (p.119). Por tal motivo, la validez de un instrumento de recolección de datos se refiere al grado en que realmente mide la variable que pretende medir.

Dentro de este orden de ideas, la validez del cuestionario se determinó a través de un juicio de tres (03) profesionales expertos en instrumento, metodología y diseño, los cuales emitirán opiniones relativas a la adecuación de cada pregunta con la consecución de los objetivos que se pretendan lograr. Para los efectos; el instrumento fue validado por medio de una guía de validación de ítems, en los cuales se utilizaron los criterios de congruencia, tendencia y claridad.

Confiabilidad

Por otra parte, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2002) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida, al mismo sujeto produce iguales resultados”. (p.242).

Partiendo de que la confiabilidad es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer; es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos; consiste en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros. En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información a recolectar con la aplicación del instrumento a través del Coeficiente de Kurder Richardson o KR20, utilizado para instrumentos con ítems dicotómicos (respuestas SI/NO). La fórmula utilizada para calcular el coeficiente es la siguiente:

$$Kr_{20} = \frac{N}{N-1} * \left[\frac{V_t - \sum pxq}{V_t} \right] =$$

Donde:

Kr20 = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

Vt = Varianza total

$\sum pxq$ = sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Este coeficiente oscilará entre “0” y “1” y se interpreta atendiendo a la siguiente escala de Ruiz (1998):

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Confiabilidad
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40

Una vez aplicada la expresión que calcula la confiabilidad, esta se estimó 0,90 para el cuestionario aplicado, concluyéndose que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico, presentando consistencia interna. (Ver anexo Calculo de la Confiabilidad)

Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos son aquellas que determinan la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos de la muestra. En esta perspectiva, Sabino (2003) acota que el procesamiento de datos “es construir con los datos obtenidos, cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sintetizen sus valores y se pueda a partir de ellos, extraer enunciados teóricos”, (p.175).

Por lo demás, y en atención a la problemática existente se realizó una guía de observación a cuyos resultados se le aplicaron a la técnica de análisis de contenido. En relación al cuestionario que fue aplicada a las personas que sirvieron como

muestra, se procedió al análisis de los resultados a través de la tabulación, agrupando el número de respuestas de acuerdo a sus alternativas. Para Saussure (2001), la tabulación...

Se refiere a la descripción de los métodos que se emplearán para la presentación de los datos, para ello, es común utilizar tablas estadísticas o cuadros de resumen, a fin de clasificar la información obtenida mediante la aplicación del instrumento modelo para la recopilación de los datos, (p.73).

Para lograr una mayor apreciación de los resultados se procedió a una representación gráfica de los mismos, a través de los gráficos circulares, los cuales explican claramente la información requerida. Así pues, toda esta información fue vaciada en dichos gráficos representados porcentualmente. Afirma Ander - Egg (2000), que un gráfico circular “se presenta bajo la forma de un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en totalidad se considera equivalente a los trescientos sesenta grados (360°) de la circunferencia y cada una de sus partes tendrá su sector con ángulo”, (p.230)

A título ilustrativo, se indica entonces que todo lo anteriormente se reúne bajo la técnica conocida con el nombre de estadística descriptiva, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2002), como “...aquella que analiza metódicamente los datos, simplificándolos y presentándolos en forma clara, eliminando la confusión de los datos preliminares”, (p.26). Visto de esta forma, la estadística descriptiva es aquella que se encarga de recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los resultados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Datos

Conocido lo relacionado con el análisis de datos, es importante especificar que éste proceso se completa mediante la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos descritos en el capítulo anterior, tales como, el registro de observación y el cuestionario. La interpretación de los resultados posibilita la integración, de las diferentes partes y relaciones delimitadas en el análisis y viene a ser la base fundamental para la presentación de los mismos.

Por otra parte, los resultados indagados por el cuestionario fueron cuantificados y tabulados en cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje, correspondiendo a la estadística descriptiva, puesto que se realizó un análisis, explicamos de una manera clara y precisa los resultados de cada ítem, con el propósito de dar una visión general y significativa acerca de la situación de la referida empresa.

Para llevar a cabo la tabulación de los datos se elaboró cuadros de frecuencia, con los cuales se registró la información suministrada, y se obtuvieron luego datos en términos cuantitativos o porcentuales. Dicha información estuvo sujeta a un análisis de contenido con la finalidad de lograr una interpretación de todas y cada una de las respuestas, y se elaboró de esta forma el diagnóstico situacional de la empresa.

Así pues, se hace referencia a la estadística descriptiva, en la cual, la investigadora se apoyó para el análisis de las preguntas, técnicas utilizadas por considerarse la más adecuada. Según Sabino (2003), la estadística descriptiva “se basa en la descripción y análisis estadísticos de una población directamente, sin pretender extender a generalizar sus resultados y conclusiones a otras poblaciones distintas o más amplias”

(p.54).Dicha estadística descriptiva permite presentar la información en forma conveniente, útil y comprensible de los datos obtenidos en una investigación, así como también le permite al investigador hacer un análisis de los resultados obtenidos.

Es así, como el círculo del proceso investigativo ha de comenzar y finalizar con la teoría y los modelos conceptuales correspondientes. A continuación se presentan los resultados:

Ítems 1. ¿Existen metas establecidas para el cumplimiento de las funciones?

Cuadro 1
Metas Propuestas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Metas Propuestas

Para efectos de los resultados, cien por ciento (100%) de la muestra respondió que en el departamento de administración no existen metas pre establecidas en cuanto a las funciones para el logros de los objetivos planteados por la organización. Sin embargo se hace un análisis de acuerdo a las sugerencias de los encuestados donde expresan que es necesario en este departamento planificar, organizar, direccionar, ejecutar y controlar las actividades planteadas de acuerdo a las metas pre determinadas.

Ítems 2. ¿En el departamento de administración se realiza una medición de la eficacia en el cumplimiento de las funciones?

Cuadro 2

Eficacia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	25%
No	15	75%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

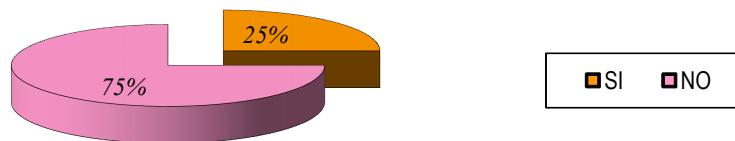


Gráfico 1. Eficacia

Se puede apreciar, que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados señalaron que no realiza comprobación de la eficacia en el cumplimiento de las funciones. Mientras que el veinticinco por ciento (25%) manifestó lo contrario, expresando que rara vez se realizaba un seguimiento en cada una de las funciones del personal, pero que por falta de organización muchas de estas funciones no se supervisaban y dan como resultado deficiencia.

Ítems 3. ¿La comunicación entre el departamento de administración y las demás dependencias de la empresa es la más adecuadas para la medición de gestión?

Cuadro 3
Comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Comunicación

Los resultados indican que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que la comunicación entre el departamento de administración y las demás dependencias de la empresa no es la más adecuadas para la medición de gestión. Ya que no se motivan a comunicar sus opiniones, fallas, posibles soluciones etc. De esta manera se demuestra la falta de implementar estrategias que ayuden a mejorar la eficiencia y la comunicación entre los empleados.

Ítems 4. ¿Existe una descripción de cargo en los departamentos que conforman la empresa?

Cuadro 4
Descripción de Cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
No	13	65%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

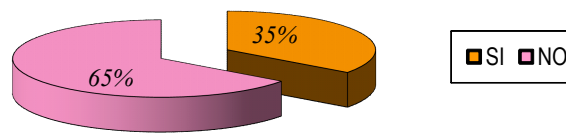


Gráfico 2. Descripción de Cargo

Como lo evidencian los resultados, el sesenta y cinco por ciento (65%) de la muestra manifestaron que no existe descripción de cargo en los departamentos, por lo que es necesario definir funciones para determinar el grado de responsabilidad y cuáles son los resultados individuales de las acciones realizadas. Sin embargo, el otro treinta y cinco por ciento (35%) manifestó que si existe una descripción de cargo en los departamentos.

Ítems 5. ¿Considera usted, que realiza su trabajo de forma eficiente para el buen funcionamiento y progreso de las metas de la empresa?

Cuadro 5

Eficiencia		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
No	10	50%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

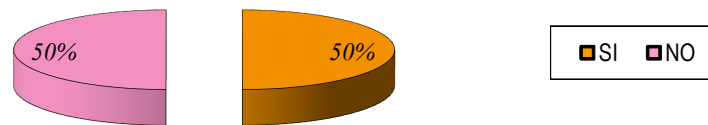


Gráfico 3. Eficiencia

El cincuenta por ciento (50%) de los encuestados manifestaron que en el departamento no realizan su trabajo en forma eficiente para el buen funcionamiento y progreso de las metas de la empresa, mientras que el cincuenta por ciento (50%) restante señaló que si, ya que la empresa les proporcionara una capacitación adecuada, esto influiría en su comportamiento así como lo haría más consistente con el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual es necesario que el personal se capacite a fin de alcanzar en forma integral las metas trazadas por la organización.

Ítems 6. ¿Existe un control de los recursos que se usan para el cumplimiento de funciones?

Cuadro 6
Control

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	25%
No	15	75%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

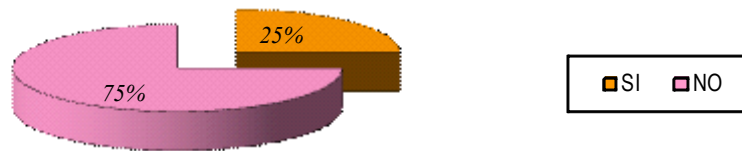


Gráfico 4. Control

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados consideró que no existe un control de los recursos que se usan para el cumplimiento de funciones, por lo cual la empresa debe tener un control de los recursos, siempre tomando en cuenta todos los que se requieran para el cumplimiento de sus funciones en un tiempo determinado, mientras que el veinticinco por ciento (25%) respondió que sí.

Ítems 7. ¿Se registra el tiempo promedio para la ejecución de las funciones financieras?

Cuadro 7

Tiempo Promedio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Tiempo Promedio

Los resultados muestran que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas manifestó que no se tiene un cálculo de las actividades ejecutadas por el departamento administrativo, por lo que es necesario realizar una evaluación para verificar y determinar el tiempo de efectividad de sus funciones. Ya que dependiendo de esto se podrá conocer si se logran los objetivos en el tiempo indicado.

Ítems 8. ¿Se mide la eficiencia de los procesos financieros?

Cuadro 8

Procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Procesos

Con relación a este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que no se mide la eficiencia del proceso. Por lo que es necesario que se realice un estudio donde se determine esta problemática que de una u otra forma afecta la productividad de la empresa Envases Internacionales, S.A. Se requiere un control de las acciones, que permita anticipar y prevenir los problemas, facilitar la comunicación dentro del proceso y a través de toda la organización.

Ítems 9. ¿Se aplica un plan de adiestramiento acerca del control de gestión financiera?

Cuadro 9
Adiestramiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Adiestramientos

Como se puede observar, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que no ha recibido adiestramiento acerca del control de gestión. Por lo que se concluye que la aplicación de estrategias de adiestramiento permitirá que el personal aumente su capacidad de aprendizaje en cuanto al desarrollo de sus acciones en beneficio propio y de la organización.

Ítems. 10. ¿Considera usted, que los equipos de la empresa se acondicionan a los cambios tecnológicos que se producen?

Cuadro 10
Cambios Tecnológicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Cambios Tecnológicos

El cien por ciento (100%) de los encuestados señaló que los equipos de la empresa no se adaptan a los cambios tecnológicos que se producen en la misma, ya que los mismos no se encuentran actualizados, además de que estos no son los suficientes para el buen desenvolvimiento de las actividades diarias de cada uno de los departamentos que integran la organización.

Ítems 11. ¿Conocen los empleados de la organización la herramienta del Balance Scorecard?

Cuadro 11
Balanced Scorecard

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	10%
No	18	90%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

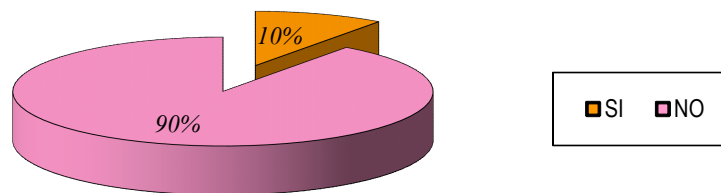


Gráfico 5. Balance Scorecard

Se puede observar que el noventa por ciento (90%) de la muestra, contestó que desconocer que es el Balance Score card, ya que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Mientras que el diez por ciento (10%) restante, manifestó que si saben para que se usa en las empresas, por lo cual plantean la necesidad de que el personal conozca este sistema tan importante para el desarrollo de la organización.

Ítems. 12. ¿Cree usted, que los mecanismos de control para la supervisión del personal que labora en la empresa son efectivos?

Cuadro 12
Supervisión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Totales	20	100%

Fuente: La Investigadora (2012).

Supervisión

Se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que los mecanismos de control para la supervisión del personal que labora en la empresa Envases Internacional, S.A., no son efectivos, ya que en la empresa no se desarrolla la cultura organizacional lo que ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral deficiente.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación

Las organizaciones modernas, por muy pequeñas que éstas sean, deben tener visión de futuro y adoptar lineamientos de control de gestión, la productividad y eficacia del personal como herramientas fundamentales para el desarrollo y logro de los objetivos que se propone, no sólo a corto y mediano plazo, se debe hacer énfasis en la medición de gestión a largo plazo, ya que este le permite prepararse para enfrentar los cambios que vendrán.

La presente investigación tiene como finalidad brindar una herramienta como lo es un sistema de medición de gestión, que servirá para analizar los resultados de rendimiento que genera el mismo, obteniendo de esta forma un panorama claro al momento de tomar decisiones en cuanto al proceso productivo.

Este sistema de medición de gestión permitirá también determinar donde suceden las fallas para que de esta forma pueda tomar las medidas pertinentes que permitan mejorar la tarea. Finalmente, dicha propuesta se fundamenta en las bases teóricas recopiladas a través de una revisión bibliográfica y documental.

Justificación de la Propuesta

La propuesta de un sistema de medición de gestión para medir los niveles de eficacia del personal, permitirá el establecimiento posterior de planes estratégicos, tácticos y operativos que llevan implícitos el logro de los objetivos, propósitos, fines o metas, así como verificar el cumplimiento, determinando desviaciones o diferencias que permitan tomar acciones correctivas efectivas una vez se hayan identificado las

causas de las desviaciones, ya que la medición de gestión permite por una parte asegurar que se cumplan los objetivos y los planes y por otra identifica factores de cambio interno y externo que inciden en la formulación de nuevos planes. La necesidad de orientar la gestión de la organización hacia el futuro, es imprescindible para prever la actuación posible. En este caso particular, esta previsión fue técnicamente analizada, por lo que coincide con la realidad estudiada.

La propuesta de un sistema de medición de gestión en la empresa Envases Internacional, S.A., permitirá contar con información administrable, que facilita su análisis ágil, convirtiéndola en un recurso o herramienta para tomar acciones pro-activas, a través de la toma efectiva de decisiones.

Por tanto, para tomar una gestión eficaz y eficiente es conveniente el desarrollo de un sistema de medición de gestión que a su vez logre mejorar los niveles de productividad de la empresa. Con el desarrollo de la propuesta planteada, se logrará un mejor control sobre los resultados del proceso y cumplirá con los objetivos trazados, satisfaciendo a sus clientes, trabajadores y sociedad en general.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Facilitar el análisis y la toma de decisiones en la empresa Envases Internacional, S.A.

Objetivos Específicos

-Establecer sistemas de información que permitan la evaluación de la gestión para períodos y variables determinadas.

-Proporcionar al personal involucrado el manejo de los resultados expresados de forma cuantitativa, clara y concisa, para su fácil entendimiento.

-Proporcionar indicadores de gestión adecuados para controlar y medir la efectividad de proceso específico financiero.

Análisis Costo – Beneficio

A continuación, se presenta un cuadro operativo con los costos estimados de desembolso para el desarrollo de la propuesta en la empresa Envases Internacional, S.A., donde desde el punto de vista cualitativo el beneficio que obtendrá la empresa es que los costos estarán óptimos tal cual, como un producto de características normales. A saber:

Cuadro 13

Costos Estimados de la Propuesta

Descripción	Costo (Bs.)
Preparación del Personal.....	2.000, ⁰⁰
Impresión del Sistema de Medición de la gestión.....	1.000, ⁰⁰
Distribución de Directivas a la empresa.....	600, ⁰⁰
TOTAL.....	3.600,⁰⁰

Estructura de la Propuesta

El modelo propuesto está diseñado basándose en las necesidades de la gestión operativa y en la búsqueda de analizar procesos que permitan mejorar notablemente la productividad de la empresa. La investigación fue dividida en las siguientes fases:

Fase I. Lineamientos Motivacionales

La idea de encarar el recurso humano en el empleo, de diseñar puestos que sean más satisfactorios y atractivos, de elaborar lineamientos de control para dichos cargos hacen que los gerentes requieran entender a sus subordinados, de planear cuidadosamente lo que debe hacerse y de ser pacientes y congruentes en la realización de los planes, todas estas acciones tienen un trabajo arduo, es por ello que se expone algunas de las implicaciones deben considerarse al respecto:

1. Envases Internacional, S.A., debe buscar en forma activa e intencional la motivación de sus subordinados.
2. Los Gerentes deberían conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.
3. Los Gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.
4. Las recompensas deben relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basen en los méritos.
5. Deben diseñarse trabajos que ofrezcan retos y variedad. Los subordinados han de saber claramente lo que se espera de ellos.
6. Los Gerentes deben favorecer una cultura organizacional que se oriente al desempeño.
7. Los Gerentes deben permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.

Elementos Requeridos para Incrementar la Motivación

La Capacitación como mecanismo motivador, ya que esta brinda a cada empleado el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas y, al mismo tiempo, de otros compañeros de su mismo nivel, por lo que todo Gerente debe ofrecerle a su personal "Oportunidades para desarrollarse".

La Planificación y el control como mecanismo motivador, consisten en que los Gerentes tengan gran amplitud para dirigir sus departamentos, creando una atmósfera en que la gente no tema hacer sugerencias.

Los Círculos de Calidad, consiste en un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo, que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas.

Los círculos son motivadores auténticos, debido a que nada entusiasma e interese más a la gente, respecto a su trabajo que la facultad de decidir cómo debe hacerse.

El Método de trabajo en equipos como promotor de la motivación, es decir cada equipo está integrado por empleados que, en su conjunto cuentan con las especializaciones necesarias para que la empresa funcione.

El Autocontrol como mecanismo motivador, contribuye a la motivación interna porque asigna mayor discrecionalidad a los empleados sobre cómo realizar sus tareas, es decir elimina restricciones innecesarias, en cuanto al modo cómo los empleados deben hacer su trabajo.

Mecanismos para Introducir los Cambios Motivacionales

Cuando la empresa Envases Internacional, S.A., quiera introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer a la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- a) Saber a quién incluir en cierto grupo de trabajo.
- b) Desplazar a un inadaptado.
- c) Reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Papel del Gerente de los Departamentos en el Proceso Motivador

Existen diferentes premisas que el gerente debe realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

a) Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que se encuentre frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

b) Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos complicación y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios

sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

c) Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

d) Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal se cree que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

e) Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo supervisores que hacen

poco para alentar la participación de los trabajadores.

f) Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Fase II: Lineamientos para el Control de Gestión

Definición: Un sistema de control de gestión, es una herramienta que facilita el seguimiento, evaluación y control de actividades en una organización. Su objetivo es el de ayudar a los niveles Gerenciales a mantener la orientación hacia el logro de metas acordadas. Se basa en la medición de los resultados de ciertas actividades claves a lo largo de la organización.

Fijación de Objetivos: La fijación de los objetivos es vital en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos es vital para el control, implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Por lo cual es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o

propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Metodología para Establecimiento de Indicadores de Gestión

Las fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión se presentan a continuación:

1. Contar con Objetivos y Estrategias: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Existen unos factores que ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia. (Para efectos de manejo del lenguaje, a un objetivo o estrategia cuantificada se le llama “meta”).

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

2. Identificar Factores Críticos de Éxito: Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar son: efectividad, eficacia,

eficiencia y productividad. Estos factores críticos y genéricos de éxito permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.

3. Establecer Indicadores para cada Factor Crítico de Éxito: Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo. Es fundamental, tener establecida la capacidad de gestión, los recursos disponibles, para el desarrollo de las actividades.

4. Determinar, para cada Indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión: Cada elemento de esta fase de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión consiste en:

- a. Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente; más bien ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador. En estos casos, es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).
- b. Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- c. Rango de Gestión: Este término designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. La propuesta consiste en establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica. Lo anterior se apoya en la teoría del control estadístico de procesos,

concretamente en los gráficos de control propuestos por Shewart (AÑO), inicialmente, y posteriormente trabajados por muchos estudiosos de la calidad y el mejoramiento continuo.

5. Diseñar la Medición: Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente deberá ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable. De cualquier manera, las fuentes de información pueden clasificarse como internas o externas. Asimismo, la frecuencia con que se “recogerá” la información también es de vital importancia. Lo ideal es tener en mente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuyan de manera racional a lo largo del período de vigencia.

6. Determinar y Asignar Recursos: Con base en las características establecidas en el punto anterior, para la medición se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo ideal es que:

- a. La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de la medición, es necesario, inicialmente y para generar primero la disciplina y después la cultura, que las personas cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de

establecimiento y puesta de funcionamiento. Es importante resaltar que este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

- b. Los recursos que se empleen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. Medir, Probar, y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión: La experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que se efectúan mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos.

- a. Pertinencia del indicador.
- b. Valores y rangos establecidos.
- c. Fuentes de información seleccionadas.
- d. Proceso de toma y presentación de la información.
- e. Frecuencia en la toma de la información.
- f. Destinatario de la información.

Lo normal es que si se es consciente de lo anterior, se esté tentado a sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que se hace sea sometido a observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso. Por el contrario, si se sabe que la presión adecuada del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

8. Estandarizar y Formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio los manuales de indicadores de gestión de la organización.

9. Mantener y Mejorar Continuamente: siendo conscientes de que en el mundo en general, y especialmente en el ámbito de las organizaciones, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema y de su entorno. Asimismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Fase III: Perspectivas para el Control de Gestión

La integración de un conjunto de medidas de desempeño es la herramienta que asegura que no se pierda el enfoque de creación de valor dentro de la organización. La medición del desempeño es un elemento crítico de los sistemas de administración, y para ello deberá elaborarse desde cuatro perspectivas:

1) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: dirige la atención a las bases futuras de la infraestructura y del personal.

2) La Perspectiva Interna: se concentra en atender a los procesos clave de la

organización; mejorar los procesos clave conducirá a la mejoría y reducción de costos en el futuro. Sin embargo, para lograr procesos mejores, lo primero que habrá que entender es cómo con estos procesos clave se satisfacen las necesidades de los usuarios.

3) La Perspectiva del cliente: manteniendo un enfoque de satisfacción de las necesidades de quienes hacen posible el trabajo.

4) La Perspectiva Financiera: Permite medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en termino de rentabilidad, solidez y especialmente de valor agregado que le generan.

Cuadro No. 14

Perspectivas y Objetivos Específicos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	Reducir gastos
	Incrementar las ventas
Interna	Optimizar niveles de productividad de la planta
	Reducir la rotación de la cuentas por cobrar
	Asegurar aprovisionamiento de los materiales
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programa de adiestramiento y capacitación profesional
	Actualizar la plataforma tecnológica del área de sistemas
Cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes

Fuente: La Investigadora (2012).

Cuadro No. 15
Indicadores y Metas de las Perspectivas

Factor Clave	Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas	Acción
Eficiencia Económica	Reducir gastos	Economía de los gastos	Reducir en 20% en el año 2014	Controlar el cumplimiento del presupuesto del gastos
	Incrementar las ventas	Incremento de Ingresos por ventas	Aumentar el 30% en el año 2014	Captar nuevos clientes Desarrollar campañas publicitarias
Innovación	Optimizar niveles de productividad de la planta	Eficacia de la Producción Economía de la producción	Eficacia de la producción Economía de la producción	Aumentar el 25% para el año 2014 Reducir en 10% para el 2014
Capacidad de negociación	Reducir la rotación de las cuentas por cobrar	Rotación cuentas por cobrar	Reducir en un 70% para el año 2014	Optimizar la calidad del proceso de negociación y cobranza con el cliente
	Asegurar aprovisionamiento de los materiales	Entrega retrasadas de proveedores	Reducir en un 80% para el año 2014	Fortalecer alianzas con proveedores
Personal altamente motivado y calificado	Desarrollar programa de adiestramiento y capacitación profesional	Nivel de capacitación del personal	Aumentar el nivel profesional del 20% del personal de nomina	Desarrollar programas de entrenamiento y capacitación profesional por área
Tecnología optima	Actualizar la plataforma tecnologica del área de sistemas	Eficiencia de los sistemas de información	Aumentar el 20% para los próximos 2 años	Renovar equipos y licencias y Adiestrar al personal sobre el uso del sistema orbis
Conocimiento del consumidor	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Aumentar el 20% para el año 2014	Disminuir el número de devoluciones y reclamos por error en despachos.

Fuente: La Investigadora (2012).

Cuadro No. 16

Indicadores

Indicadores	Formula	Pertinencia	Rango	Variables	Ubicación	Usuarios
Economia de lo	$\frac{\text{Total de Bs. Gastos operativos incurridos}}{\text{Total de Bs. Gastos Operativos Presupuestados}}$	Mide el total de gastos operativos causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo	0,80 a 0,90 gestion regular 0,90 a 1,00 gestion buena 1 gestion economica 1,01 en adelante gestion no economica	Economica Planificacion Gerenciales	Gerente de Produccion	Jefe de Produccion Gerente de Produccion Gerente de Administracion
Incremento de Ingresos por ventas	$\frac{\text{Total de Bs. Incremento de las Ventas}}{\text{Total de Bs. De Ventas}}$	Mide el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de las ventas	0,30 incremento optimo 0,20 a 0,30 incremento bueno 0,10 a 0,20 incremento regular	Precios Volumenes Niveles produccion	Coordinacion de Comercializacion	Gerente de Produccion Presidente Gerente de
Eficacia de la Produccion	$\frac{\text{Total unid de product.terminado}}{\text{Total unid. De Prod.Term.Presupuestado}}$	Mide la productividad por hora y por trabajador.	0,30 produccion eficiente 0,20 a 0,30 produccion buena 0,10 a 0,20 produccion regular 0,00 a 0,10 produccion baja.	Flujo de Caja Mala planificacion		Jefe de Produccion Gerente de Produccion
Economia de la produccion	$\frac{\text{Total Bs. Adicionales requeridos p/ la produccion}}{\text{Total Bs. Presupuestados p/la Produccion}}$	Mide la utilizacion adicional del los recursos monetarios requeridos para cumplir las metas de la produccion.	0,00 a 0,30 produccion economica 0,30 a 0,50 produccion buena	Precios, Mala Planificacion y negociaciones	Gerente de Produccion	Gerente de Produccion Gerente de Administracion Presidente.

Fuente: La Investigadora (2012).

Cuadro No. 16
Indicadores (Contin...)

Indicadores	Formula	Pertinencia	Rango	Variables	Ubicación	Usuarios
Rotacion cuenta	$\frac{\text{Ventas anuales a credito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide el numero de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio	0,00 a 0,30 eficiente 0,30 a 0,60 bueno 0,60 a 0,80 regular 0,80 en adelante mala	Mala planificacion y negociacion	Gerente de Administracion	Presidencia, Gerente de Administracion Gerente de
Entrega retrasadas de proveedores	$\frac{\text{Entrega de materiales retrasadas}}{\text{Total compras a proveedores}}$	Mide la capacidad de cumplimiento de entrega de los proveedores	0,00 a 0,05 entrega oportuna 0,05 a 0,10 entrega buena 0,10 a 0,20 entrega regular 0,20 en adelante entrega	Disponibilidad y mala Planificacion	Gerente de Produccion	Gerente de Produccion, Jefe de Produccion y
Nivel de capacitacion del personal	$\frac{\text{No. De empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$	Mide el total de empleados capacitados	0,75 a 1,00 capacitacion eficiente 0,50 a 0,75 capacitacion buena	Falta de recursos, falta de planificacion y apoyo	Gerente de Talento Humano	Gerente de talento humano Gerente de produccion
Eficiencia de los sistemas de informacion	$\frac{\text{No. De paradas por falla de sistema}}{\text{Total dias laborados del periodo}}$	Mide el numero de fallas presentadas por los recursos tecnologicos o por sistemas de la empresa con respecto al total de dias trabajados	0,00 a 0,10 gestion eficiente 0,10 a 0,20 gestion buena 0,20 a 0,30 gestion regular 0,30 a 1,00 gestion deficiente	Falta de recursos falta de planeacion Falta de apoyo para la inversiones	Coordinacion de Sistema	Gerencia de Planificacion
Satisfaccion de los clientes	$\frac{\text{Total quejas recibidas de clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$	Evalua el nivel de satisfaccion de los clientes según unos criterios de actuacion especificos dentro de la propuesta.	0,30 satisfaccion optima 0,20 a 0,30 satisfaccion buena 0,10 a 0,20 satisfaccion regular 0,00 a 0,10 satisfaccion mala	Precios Falta de atencion Incumplimiento en pedidos	Coordinacion de Comercializacion	Presidencia Gerente de Administracion Gerente de Manufactura

Fuente: La Investigadora (2012).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre la muestra seleccionada, la investigadora llegó a las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la necesidad de aplicar una medición de gestión para mejorar la situación administrativa de la empresa, se concluyó que la empresa, aún cuando posee la descripción de funciones, no existen los parámetros establecidos para realizar un control de gestión de manera eficiente. Con respecto al análisis de las necesidades del personal que labora en la unidad estructural en estudio, se tiene que la valoración de las necesidades arrojó el mayor valor a las necesidades de reconocimiento.

En cuanto a analizar la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa, existe una clara necesidad del grupo, de sentirse importantes, de ser tomados en cuenta para el proceso de toma de decisiones y reconocimiento del trabajo bien hecho. Se evidenció también que se ubicaron las necesidades de autorrealización, lo cual indica que su trabajo es rutinario, poco creativo, lo cual debe ser mejorado. Con respecto a las necesidades fisiológicas, las cuales permiten determinar que los sueldos son bajos y los métodos de trabajo deben ser mejorados. Con respecto a las necesidades sociales se evidenció que es positivo ya que se sostienen buenas relaciones entre el grupo lo cual es beneficioso para la organización.

Finalmente, al presentar las fases del proceso administrativo aplicados en la empresa para el análisis de los resultados del proceso y mejora de la productividad, existe evidencia de insatisfacción por lo que se refiere a determinadas necesidades y la más importante el reconocimiento y evaluación del trabajo, por lo cual se planteó la realización del análisis relativo a la medición de gestión para medir el nivel de satisfacción de los empleados del

área en estudio. Otra situación que se presenta es que la documentación que respalda la producción se extravía con facilidad o no se mantienen al día; existe además omisión de información y falta de controles de entrada y salida de mercancía

Recomendaciones

Producto del análisis de resultados se plantean las siguientes recomendaciones a la empresa Envases Internacional, S.A., como vía para solucionar la situación estudiada:

- a) Aplicar una supervisión de la gestión administrativa utilizando para ello la asesoría de auditores.
- b) Realizar planificación estratégica alineada con los controles de gestión para proveer información periódica a los trabajadores en relación con su desempeño.
- c) Implementar la filosofía de la calidad, lo cual es altamente motivante y retador para la organización.
- d) Realizar semestralmente Diagnósticos del Clima Organizacional para monitorear en el mismo en sus áreas débiles relativas a motivación.
- e) Implementar programas de Desarrollo Organizacional (DO) para mejorar las áreas débiles del Clima Organizacional donde sea necesario.
- f) Implementar programas de reingeniería para lograr el aprovechamiento interno de los recursos humanos y materiales.
- g) Hacer del conocimiento del personal los objetivos y metas organizacionales.
- h) Actualizar manuales para prescribir conductas y el desempeño que se desea de los trabajadores.
- i) Adoptar modelos de participación y toma de decisiones grupales, así como la gerencia de conflictos con el modelo ganar – ganar.

- j) Identificar las necesidades en materia de adiestramiento del personal y establecer y mantener procedimientos documentados para proveer dicho adiestramiento. Se deben conservar registros adecuados del adiestramiento.
- k) Motivar al personal comenzando con la comprensión de las tareas que se espera que realicen y de cómo éstas tareas contribuyen a las actividades globales, sensibilizando a los empleados que un trabajo bien hecho reporta ventajas a todos los niveles y del efecto que posee en la satisfacción al usuario y la buena marcha de la organización, minimizando los tiempos y eliminando el recargo laboral.
- l) Enfatizar la necesidad de hacer las cosas bien desde la primera vez mediante un programa de concientización que puede incluir inducción al personal nuevo; programas de actualización a empleados veteranos, incentivos para aquellos que realicen acciones preventivas y correctivos y otros procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander - Egg (2000). **El Proceso Investigativo**. Colombia: Editorial Norma.
- Andrade (2009). **Diseño de Indicadores de Gestión para el Departamento de Producción de Corpoven, S.A.**
- Arias (2003) **Metodología de la Investigación**. Editorial Episteme. Caracas
- Chiavenato (2006). **Introducción a la Administración**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chisten (2000). **Metodología**. Editorial Trillas, México.
- García, Víctor (2012). **Diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión financiera y operativa de las cooperativas. Caso de Estudio: Cooperativa Valencat-Venequip, S.A.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Gitman, Lawrence (1190). **Administración Financiera**. Harla. México
- Gómez (2006). **Introducción al Control Financiero**. Ediciones Limusa, México.
- Goodstein, Nolan. (1998). **Planificación Estratégica Aplicada**. Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2002). **Técnicas del Proceso de Investigación**. Editorial Panapo Caracas.
- Higuera, Obdulia (2012) **Plan Estratégico de gestión financiera aplicado a la banca microempresaria loara la activación y acceso del financiamiento a los microempresarios de la zona industrial el Recreo. Caso de Estudio: Banco Occidental de Descuento**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo
- Koontz y O'Donell (2006). **Control de la Gestión Empresarial**. Caracas: Editorial IESA.
- Méndez, L. (2001). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Méndez (2008). **Administración. 10ª. Edición**. México: Editorial. McGraw-Hill.
- Morales (2002). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Morales (2008). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: McGraw-Hill. Hispanoamericana.
- Palella y Martins (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedeupel. Caracas.
- Perozo, Rosana (2012). **Lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambios para la empresa manufacturera del**

sector alimento, zona industrial Santa Cruz del Estado Aragua. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Ramírez, (2004). **Tipos de Investigación.** 2da Edición. Editorial Noruega. Caracas.

Roosevelt (2004). **Método de Investigación.** Caracas: Editorial Logos

Rosenberg (2005). **Metodología de la Investigación.** Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

Sabino (2003). **Introducción a La Metodología.** México: Editorial Cesca.

Sampieri (2004). **Técnicas de Investigación.** Editorial Co-Bo. Caracas.

Saussure (2001). **Metodología Científica.** Editorial Alce. Caracas.

Senn (2006). **Técnicas Especiales de Motivación.** Ediciones ECOE. Caracas.

Tamayo, M. Y Tamayo, F. (2003). **Proceso Investigativo.** México: Editorial Prentice Hall.

Terry y Stephen (2006). **Principios de Administración.** México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: Fedupel

Urrieta (2008). **Elaboración de un Modelo de Control de Gestión para la Gerencia de Organización y Procesos de C.A. La Electricidad de Caracas.**

Vivas, Adriana (2012). **Diseños de estrategias de control para minimizar los retornos comerciales y el impacto en la gestión financiera de la empresa alimentos Heinz, C.A.** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.

Webster (2006) **Indicadores de Gestión. 1ra. Edición.** Colombia: Editorial 3R.

Ruiz Bolívar (1998) **Instrumentos de Investigación Educativa.** Ediciones CIDERG, C.A. Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A
OPERALIZACION DE LA VARIABLES

Cuadro 1
Operalización de Variables

Objetivo General: Diseñar un sistema de medición de gestión caso empresa Envases Internacional, S.A.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnica e Instrumento	Ítem
Diagnosticar la necesidad de aplicar una medición de gestión para mejorar la situación administrativa de la empresa	Medición de gestión	Operativa	- Metas Propuestas	Encuesta	1
			-Eficacia.		2
			-Comunicación		3
			-Descripción de Cargos.		4
			-Eficiencia		5
Analizar la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa	Gestión administrativa	Técnica	-Control	Encuesta	6
			-Tiempo Promedio		7
			-Procesos		8
			-Adiestramiento		9
			-Cambios Tecnológicos		10
Presentar las fases del proceso administrativo aplicados en la empresa.	Fases del proceso administrativo	Funcional	-Balance Score card	Encuesta	11
			-Supervisión		12
				Cuestionario	

Fuente: Guerrero (2012)

ANEXO B
CUESTIONARIO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS



CUESTIONARIO

El presente cuestionario es realizado con el propósito de obtener información para un trabajo de grado titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN CASO: ENVASES INTERNACIONAL, S.A.**

Se agradece la colaboración prestada al responder dicho cuestionario.

Instrucciones

A continuación se presentan una serie de preguntas, por favor indique con una “X” la alternativa seleccionada.

Cualquier inquietud por favor contacte al investigador.

Claudia Guerrero

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existen metas establecidas para el cumplimiento de las funciones?		
2	¿En el departamento de administración se realiza una medición de la eficacia en el cumplimiento de las funciones?		
3	¿La comunicación entre el departamento de administración y las demás dependencias de la empresa es la más adecuadas para la ejecución de los indicadores de gestión?		
4	¿Existe una descripción de cargo en los departamentos que conforman la empresa?		
5	¿Considera usted, que realiza su trabajo de forma eficiente para el buen funcionamiento y progreso de las metas de la empresa?		
6	¿Existe un control de los recursos que se usan para el cumplimiento de funciones?		
7	¿Se registra el tiempo promedio para la ejecución de las funciones?		
8	¿Se mide la eficiencia de los procesos?		
9	¿Se aplica un plan de adiestramiento acerca del control de gestión?		
10	¿Considera usted, que los equipos de la empresa se acondicionan a los cambios tecnológicos que se producen?		
11	¿Se aplica en la organización la herramienta del Balance Score card?		
12	¿Cree usted, que los mecanismos de control para la supervisión del personal que labora en la empresa son efectivos?		

ANEXO C
CONFIABILIDAD

ÍTEMS / SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	Xi	(Xi – X)2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	7,3	246,49
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	7,3	246,49
3	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	7,3	216,09
4	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	7,3	216,09
5	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7,3	136,89
6	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	6	7,3	75,69
7	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7,3	59,29
8	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	7,3	22,09
9	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9	7,3	22,09
10	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	7,3	22,09
11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11		246,49
12	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	7,3	216,09
13	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	7,3	216,09
14	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7,3	136,89
15	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	6	7,3	75,69
16	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7,3	136,89
17	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	7,3	216,09
18	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	7,3	216,09
19	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7,3	136,89
20	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	6	7,3	75,69
TOTAL	7	10	5	20	20	15	10	16	20	20	20	20	179		
P	0,3	0,4	0,2	0,7	0	0,5	0,4	0,7	0	0	0	0			1263,30
Q	0,7	0,6	0,8	0,3	1	0,5	0,6	0,3	1	1	1	1			
P X Q	0,21	0,24	0,16	0,21	0	0,25	0,24	0,21	0	0	0	0	Σ= 2,92		

$$St^2 = \sum \frac{(x - xi)^2}{n-1} = \frac{1263,30}{12-1} = 140,36$$

$$KR_{20} = \frac{12}{12-1} \left[1 - \frac{2,92}{140,36} \right]$$

$$KR_{20} = \frac{12}{11} [1 - 0,03]$$

$$KR_{20} = 1,04(0,97)$$

$KR_{20} = 0.9$

Se considera como: **Muy Alta la confiabilidad del instrumento.**