



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR QUÍMICO
DEL ESTADO ARAGUA, UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA
POSTMODERNIDAD.**

Autor:

Lcdo. Carlos E. Escobar D.

La Morita, Julio 2015.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA**

**GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR QUÍMICO
DEL ESTADO ARAGUA, UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA
POSTMODERNIDAD.**

Autor:

Lcdo. Carlos E. Escobar D.

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar
al grado académico de Magister Scientiarum, en Administración de Empresas
Mención Finanzas

La Morita, Julio 2015.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR QUÍMICO
DEL ESTADO ARAGUA, UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA
POSTMODERNIDAD.**

Tutor:
Msc. Oswaldo Gómez.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas
Por: Oswaldo Gómez.
C.I: 7593025

La Morita, Marzo 2015.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR QUÍMICO
DEL ESTADO ARAGUA, UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA
POSTMODERNIDAD.**

Tutora:
Msc. Berenice Blanco.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas
Por: Berenice Blanco.
C.I: 4.368.061

La Morita, Julio 2015.



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: "GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO DEL ESTADO ARAGUA. UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA POSTMODERNIDAD".

*Presentado por el (la) ciudadana(o), CARLOS E. ESCOBAR D. C.I. 9.642.618, para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Venus Guevara

C.I. 4566488

Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I. 4.368041

Firma:

Miembro: José F. Cabeza

C.I. 10452084

Firma:

Maracay, 01 de octubre del 2015

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO, VALENCIA-VENEZUELA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a todos aquellos que de una u otra forma han influido en mí, apoyándome a ser cada día una mejor persona...

A mi hijo, inspiración total de mí vida.

A mi esposa, corazón de ser y existir.

A mis padres, el comienzo de todo.

A mis familiares, el soporte y el entendimiento de vida.

A mis amigos, la pieza fundamental y complementaria del ser.

A todos aquellos que hacen vida en mi alma mater, mi casa, mi hogar de estudio, La Universidad de Carabobo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas, por darme la posibilidad de respirar en este mundo tan espectacular en que vivo. Siempre a él como el ser supremo y siempre, por sobre todas las cosas...

A mi esposa, por el apoyo incondicional en todas las metas y objetivos que me he trazado.

A mis familiares, son siempre el soporte natural de la vida.

A los compañeros de estudio, amigos incansables de lucha y SUPERPODEROSOS a la hora de lograr los objetivos.

A los profesores y personal administrativo de La Universidad de Carabobo Campus La Morita.

A las empresas investigadas y a su personal administrativo.

Y a todos aquellos, que directa o indirectamente colaboraron con la ejecución de este trabajo de investigación.

A todos...

GRACIAS...

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICES DE FIGUERAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	18
Justificación de la Investigación.....	26
Objetivos de la Investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	29
Bases Teóricas.....	32
Operacionalización de Variables.....	70
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de Investigación.....	71
Población.....	74
Muestra.....	75
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	76
Validez del Instrumento.....	79
Confiabilidad del Instrumento.....	79
Técnica de Análisis de Datos.....	81
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Resultados E Interpretación de los Resultados	83

CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	130
Recomendaciones.....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	140

ÍNDICE DE CUADROS

1	Operacionalización de Variables.....	70
2	Población Objeto de Estudio	75
3	Niveles de Confiabilidad	81
4	La Planificación.....	84
5	Proceso de planificación	85
6	Gestión financiera	86
7	Indicadores de gestión	87
8	Toma de decisión	88
9	Línea de autoridad	90
10	Dirección organización.....	91
11	Fase de control financiero.....	92
12	Proceso de planificación.....	93
13	Metas organizacionales	94
14	Base de la planificación	96
15	Estructura organización	97
16	Proceso de dirección organizacional.....	98
17	Nivel de liderazgo	99
18	La motivación.....	100
19	La Productividad.....	102
20	Estructura burocrática	103
21	Liderazgo de tipo autocrático	104
22	Centraliza la toma de decisiones	105
23	Uso racional de los recursos	106
24	Concepto de eficiencia	108
25	Definición de objetivos eficientes	109
26	Concepto de responsabilidad	110
27	Gerencia da autonomía	111

28	Planifica junto al equipo	112
29	Solicita y acepta sugerencias	114
30	Comparte el éxito alcanzado	115
31	Se preocupa por el equipo	116
32	Delega responsabilidades	117
33	Estructura de dirección horizontal	118
34	Liderazgo promocionado	120
35	Liderazgo visionario	121
36	Liderazgo Andrógino	122
37	Liderazgo Empleado de la Red de Trabajo.....	123
38	Mercados en la planificación	124
39	Individualismo	125
40	Concepción mecanicista de la producción	127
41	Progreso como estrategia	128

ÍNDICE DE GRAFICOS

1	La Planificación	84
2	Proceso de planificación.....	85
3	Gestión financiera	86
4	Indicadores de gestión.....	88
5	Toma de decisión	89
6	Línea de autoridad.....	90
7	Dirección organización	91
8	Fase de control financiero	92
9	Proceso de planificación	94
10	Metas organizacionales	95
11	Base de la planificación	96
12	Estructura organización	97
13	Proceso de dirección organizacional	98
14	Nivel de liderazgo	100
15	La motivación	101
16	La Productividad	102
17	Estructura burocrática	103
18	Liderazgo de tipo autocrático	104
19	Centraliza la toma de decisiones	106
20	Uso racional de los recursos	107
21	Concepto de eficiencia	108
22	Definición de objetivos eficientes	109
23	Concepto de responsabilidad	110
24	Gerencia da autonomía	112
25	Planifica junto al equipo	113
26	Solicita y acepta sugerencias	114

27	Comparte el éxito alcanzado	115
28	Se preocupa por el equipo	116
29	Delega responsabilidades	118
30	Estructura de dirección horizontal	119
31	Liderazgo promocionado	120
32	Liderazgo visionario.....	121
33	Liderazgo Andrógino.....	122
34	Liderazgo Empleado de la Red de Trabajo.....	124
35	Mercados en la planificación	125
36	Individualismo	126
37	Concepción mecanicista de la producción	127
38	Progreso como estrategia	128

ÍNDICE DE FIGURAS

1	La Gerencia Tradicional.....	48
2	Gerencia Moderna	57
3	Gerencia Tradicional Vs. Moderna	57

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

RESUMEN

**GESTIÓN FINANCIERA Y LA EVOLUCIÓN GERENCIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR QUÍMICO
DEL ESTADO ARAGUA, UN ANÁLISIS DESDE EL PARADIGMA DE LA
POSTMODERNIDAD**

Autor: Lcdo. Carlos Escobar

Tutor: Lcdo. Oswaldo Gomez

Fecha: Julio 2015

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la Gestión Financiera y en relación con la Evaluación Gerencia de la pequeñas y mediana empresa (PYMES) del sector químico del Estado Aragua, desde el paradigma de la Postmodernidad, dicho estudio estuvo enmarcado en la investigación bajo la modalidad de investigación de campo, con un nivel descriptivo y apoyado en una revisión documental, con una muestra poblacional conformada por trece (13) Gerentes de las Principales PYMES del sector Químico del Estado Aragua, a la cual se le aplicando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se estructura bajo el modelo escala de liker, contentivo de Treinta y Ocho (38) ítems, para el cual se utilizó el juicio de expertos para su validación y el coeficiente de alfa de crombach para su confiabilidad. Se pudo concluir que el factor clave por la cual las empresas del sector objeto de estudio no mantienen un crecimiento económico sostenido es a causa de que los gerentes se mantienen utilizando en su gestión, paradigmas de la gerencia tradicional, donde predomina los procesos mecanicista de la producción como indicador clave de gestión gerencial, además se identificaron algunos indicadores como eficiencia y eficacia propios de la etapa moderna de la gerencia, pero nunca la aplicación del paradigma postmoderno.

Descriptor: finanzas, gestión, gerencia, evolución gerencial, recursos financieros, toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

SUMMARY

**FINANCIAL MANAGEMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT IN
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES) IN THE CHEMICAL
SECTOR OF ARAGUA STATE, AN ANALYSIS FROM THE PARADIGM OF
POSTMODERNISM**

RESEARCH: Lcdo. Carlos Escobar
ACADEMIC ADVISOR: Lcdo. Oswaldo Gomez
La Morita, Julio 2015

This study aimed to assess financial management and in relation to the Management Evaluation of small and medium enterprises (SMEs) in the chemical sector of Aragua state, from the paradigm of Postmodernism, the study was framed in research in the form field research with a descriptive level and supported by a literature review, with a population sample composed of thirteen (13) Managers of SMEs sector Main Chemical Aragua Stadium, which will be implemented as technical survey as instrument the questionnaire, which is organized under the liker scale model contentivo thirty-eight (38) items, for which expert opinion for validation and Cronbach's alpha coefficient for reliability was used. It can be concluded that the key factor why companies subject area of study does not maintain a sustained economic growth is because managers are maintained using in its management, paradigms of traditional management, where mechanistic processes predominate production management as a key indicator of management, as well as some indicators own efficiency and effectiveness of modern management stage, but never the implementation of the postmodern paradigm were identified.

Descriptors: finance, management, management, management development, financial resources, decision making.

INTRODUCCIÓN

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es reconocida internacionalmente como uno de los sectores de mayor impacto en la generación de empleos, de inversiones y de bienestar social, representando un elemento dinamizador de las economías nacionales al propiciar un desarrollo equilibrado y sostenible, absorbiendo las presiones generadas por las variaciones de la oferta y la demanda. La PYME representa un eslabón determinante en la integración efectiva de la cadena de valor, permitiendo el desarrollo de esquemas asociativos y redes de cooperación con la gran empresa, sus proveedores y clientes, aprovechando al máximo las ventajas del concepto de economías de escala.

Dentro de este contexto, surge la necesidad de adoptar una nueva visión estratégica de negocios para la PYME, basada en el paradigma de la gerencia postmoderna, convirtiéndola en un motor de desarrollo económico, pero de una manera ética y socialmente responsable, sin priorizar el beneficio o la utilidad de la inversión sobre aspectos reprochables desde el punto de vista social. Sin embargo, aun cuando el tema de la PYME pareciera estar presente en casi todos los foros de discusión, su tratamiento bajo la óptica de la postmodernidad, como estrategia gerencial efectiva, es aún muy incipiente, especialmente las PYME del sector químico del Estado Aragua, desde los cuales deben tenderse puentes de apoyo institucional a las PYME que promuevan su fortalecimiento competitivo, dentro de un marco de respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

La adecuación de las PYME a los nuevos esquemas globales en materia de la Gerencia Postmoderna, no puede ni debe ser considerada como una moda pasajera de gestión empresarial, o una técnica de mercadeo con causa para la obtención de beneficios de imagen, sino como un elemento estratégico del cual dependerá en buena medida su permanencia dentro de los mercados, su rentabilidad y crecimiento a

mediano y largo plazo, al tiempo que les facilita su proceso de integración con el entorno, convirtiéndose en el más importante de sus activos empresariales.

Hoy más que nunca, las PYME del sector químico del Estado Aragua, están conscientes de que la inversión en gerencia les genera un alto valor agregado, por lo que requieren orientar sus esfuerzos hacia la adopción de metas empresariales compatibles con los tres vértices del desarrollo sostenible: valor social, valor económico y valor medioambiental, preservando recursos ambientales y culturales para las nuevas generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Por tal motivo, surge la presente investigación la cual busca evaluar la Gestión Financiera de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua, para identificar los elementos que las afectan, para ello se estructura la investigación de la siguiente manera:

En el Capítulo I se plantea el problema objeto de estudio, interrogantes y los objetivos, de la investigación, conjuntamente con la justificación.

En el Capítulo II, presenta el Marco Teórico, en él se presentan los antecedentes, las bases teóricas que sustentan de la investigación enmarcada hacia las fuentes de financiamiento y su importancia en la rentabilidad de las PYMES.

En el Capítulo III denominado Marco Metodológico, se presenta la metodología que se utilizara en cuanto al diseño y métodos de abordaje, procedimiento metodológico aplicado en el estudio, así como también, las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, las técnicas de análisis utilizadas y las distintas fases por la cual pasará la investigación.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento y las conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, donde se plantean las conclusiones productos de los resultados obtenidos y los hallazgos encontrados y las recomendaciones pertinentes del trabajo.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada que apoyó el desarrollo de la presente investigación y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los cambios constantes en que viven las organizaciones del siglo XXI, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc.; hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar. Ante la modificación de la economía mundial, caracterizada por estructuras organizacionales más ágiles, apalancamiento por medio de un excelente servicio, aprovechamiento de las ventajas competitivas, madurez en el mercado y diversificación de productos.

Lo ante expuesto, ha obligado que los gerentes de la nueva era, oriente su perfil en las siguientes características: Poseer los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen, Tener habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo, Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien, maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).

Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres: La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya. Por el contrario, el gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y

organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.

Por otro lado, la nueva gerencia debe dejar de dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.

El pleno auge de la economía global, la necesidad de hacer el mejor uso de los recursos, el gran desarrollo de la tecnología informática, los nuevos instrumentos y metodologías impulsadas por las escuelas de negocios cómo así también, por las consultoras y las empresas de punta, hacen menester marcar una clara línea de separación entre un antes y un después en la gerencia de las organizaciones.

Para comprender con claridad esas diferencias se puede considerar aspecto por aspecto sus diferencias para así tomar clara conciencia de cómo se está gestionando la empresa, lo cual podrá mostrar como la gestión empresarial enfoca sus decisiones en un modelo de Gerencia Tradicional y para otras una marcada evolución cuya tendencia es hacia la Gerencia Postmoderna, luego de su paso por la Gerencia Moderna y la significación del aspecto financiero en las mismas.

En tanto la gerencia bajo el enfoque tradicional en relación a la calidad, privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales manufacturados, la nueva gerencia da preponderancia a la prevención, con lo cual generan importantes disminuciones en los costes por fallas internas y externas. La empresa tradicional genera los productos mediante sucesivas etapas de ajustes y reacomodamientos, en tanto que las nuevas necesidades marcan claramente la obligación de generar los productos “a la primera”, o sea diseñar y ajustar los procesos, capacitar al personal y generar mecanismos para producir productos sin fallas, no requiriendo para ello correcciones de productos. Lo anterior se debe a que los directivos de las empresas tradicionales ven la calidad sólo como la tarea de

detectar fallas, evitando que éstas lleguen al consumidor. En cambio en la nueva gestión el objetivo es apuntar a la prevención, destinado ello como se dijo anteriormente a la generación de productos y servicios bien a la primera, lo cual repercute en optimizar recursos, de los cuales unos de más escaso, el dinero.

Mientras que las entidades bajo el enfoque de la gerencia tradicional tienen como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costes, las nuevas tendencias organizacionales ven con claridad que una mejora en la calidad es motivo de menores costes. Mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a menores costes y una administración financiera más limpia y efectiva, provocando mayor rentabilidad para la empresa. En tanto se consideraba la necesidad de producir a un nivel de calidad compatible con el menor coste de calidad posible, actualmente se ha demostrado que llegar al cero defecto implica lograr el menor coste de calidad, pues lograr ese nivel de calidad genera un fuerte incremento en las ventas.

En tanto la empresa bajo el paradigma de la gerencia tradicional está centrada en los resultados a corto plazo, las empresas en la etapa postmoderna, centran sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos. Es por ello que se dice que las primeras se centran en el corto plazo en tanto que las segundas concentran sus esfuerzos en el largo plazo.

En cuanto a la capacitación del personal y directivos, la empresa que enfoca la gerencia en una época tradicional la considera como un gasto en tanto que la nueva concepción post moderna la ve como una inversión, por medio de la cual se incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro. En tanto las empresas bajo el enfoque gerencia tradicionales están organizadas en torno a funciones, las nuevas empresas bajo el paradigma postmoderno, lo hacen en torno a procesos. Por tal motivo las primeras hacen hincapié en la especialización de los obreros y empleados, en tanto que las segundas subrayan la importancia de la polivalencia.

En las empresas que aplican la gerencia bajo los paradigmas tradicionales se obstruye sistemáticamente la creatividad, en tanto que en las empresas bajo el enfoque gerencial postmoderno, se tiende a fomentarla, derribando barreras y motivando al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no sólo se los capacita, sino que además se lo institucionaliza con medios tales como los círculos de control de calidad y el sistema de sugerencias.

De lo antes expuesto, las organizaciones han presentado serias dificultades en sus procesos administrativos financieros, ya que son sistemas cerrados incapaces de establecer estructuras gerenciales acorde con los nuevos paradigmas que la era mundial globalizado postmoderna exige. Es por ello, que las nuevas tendencias gerenciales, exigen la internalización de las circunstancias y el entorno en donde se desarrolla, lo cual requieren organizaciones que vincule la eficacia con la eficiencia y la utilización de herramientas de gestión administrativa y financiera, buscando que el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, optando a que este sea el elemento más importante para el crecimiento económico en general.

En otro orden de ideas, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en la mayoría de los países han entendido la importancia de fomentar la creación de estas empresas como una estrategia empresarial para coadyuvar en la participación de la producción nacional, De acuerdo a lo señalado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las PYMES son de gran relevancia en el sistema económico de cualquier región, por su heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento; puesto que constituyen un componente fundamental del tejido productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores.

En Venezuela, las pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), también son parte fundamental del aparato productivo nacional por representar un porcentaje

significativo en el producto interno bruto, la participación del musculo empresarial y la capacidad para generar empleo, según lo señala CONINDUSTRIA.

Es importante destacar, que las Pequeñas y Medianas Empresas están expuestas a un ambiente competitivo, caracterizado por la entrada de nuevos competidores, inestabilidad financiera y económica, desarrollo de nuevas tecnología, mayor intercambio de mercancía y flujos de inversión, el cual deben contar con recursos financieros para hacer frente a constante cambios durante el proceso y desarrollo operativo de las misma, con el fin de dinamizar la cadena productiva en el mercado.

Cabe señalar, que los procesos de gestión financieras de estas empresas PYME, deben adaptar los cambio que las nuevas tendencias de la gerencia postmoderna exige, ya que en el mercado existen algunos factores estructurales y de políticas económicas que ponen de manifiesto dificultades que deben superar los empresarios para darle continuidad al proceso productivo o aquellos nuevos emprendedores que quieran incursionar al sector empresarial bajo el establecimiento de los nuevos tiempos o paradigma de la gerencia postmoderna, el cual es determinante para su desarrollo.

Las PYMES del sector químico del estado Aragua, no escapan de la realidad antes descrita, ya que los gerentes de las empresas del sector, prefieren una estructura organizacional jerarquizada, de alto control y baja delegación de equipos auto dirigidos, estando más orientados al poder, al mando, que al aseguramiento de resultados, lo que no favorece el uso de las nuevas tendencias de la gerencia postmoderna y el desarrollo de la competitividad entre el personal. Estas organizaciones, evitan el conflicto, tienen una orientación de corto plazo y pobres habilidades para planificar; este estilo gerencial, consideran que la competitividad entre los empleados origina más daños que beneficios. Causas fundamentales para plantear la investigación presente, a tal punto, que se crea una verdadera controversia entre lo que se conoce y lo que está por conocerse, así como por aplicarse en materia

de administración y gerencia. A su vez de implicaciones en el manejo y resultado financiero de las organizaciones.

Es de importante destacar, que las PYMES del sector químico del Estado Aragua, orientan las funciones del sistema administrativo a la etapa de control, lo cual indica que las etapas de planificación, organización y dirección, enfoca sus objetivos al control de las operaciones, dejando a un lado incluso los procesos de control interno, para la gerencia de estas organizaciones el control operacional que asegure la producción de bienes debe estar por encima de indicadores de gestión como la motivación, el liderazgo, aspectos sociales de la organización etc., lo cual indica claramente su inclinación hacia el enfoque de gerencia tradicional de las organizaciones.

lo antes expuesto evidencia que, las PYMES del sector químico del Estado Aragua, están muy lejos de un paradigma gerencial postmoderno, dado a que una minoría aproximada al cinco por ciento (5%), según dato aportado por la Cámara de Industriales del sector que las agrupa, utiliza tecnología avanzada, basa su competitividad en la calidad de diseños, la flexibilidad productiva y la oportunidad de las entregas, logra colocarse directamente como proveedora de productos intermedios para empresas grandes que exportan. Cabe destacar nuevamente, que solo éste porcentaje tiene esta capacidad y no como la gran mayoría, las cuales son empresas familiares que atienden solo a consumidores nacionales. Esto significa que este sector empresarial todavía no posee gran desarrollo, y que las PYMES no se le ha dado el apoyo suficiente en relación a que en la actualidad son una gran ventaja competitiva en el mercado mundial.

A ello se agrega, que la gran mayoría de las PYMES del sector objeto de estudio, orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro del futuro del propio mercado, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales y en cuanto al manejo del cambio es visto como una

imposición a la cual hay que reaccionar con urgencia, convirtiéndose en una gran causa de retardos en la toma de decisiones sin aportes o mejoras en su gestión financiera. Considerando que la competitividad en el ámbito global exige una orientación más a plazo.

Lo cierto es, que las PYMES del sector químico del estado Aragua, de acuerdo al análisis inverso de la información manejada de manera oficial por la cámara que las agrupa, no ha sabido establecer la relevancia de hacer uso de las normativas de la calidad gerencial, dejando una gran vacío en este aspecto, lo que a su vez se convierte en una gran oportunidad para los competidores. De ahí, que no existe una aplicación dinámica de las nuevas técnicas gerenciales; por tanto, el proceso de adaptación al cambio del nuevo paradigma económico mundial ha sido muy lento y con un poco de resistencia, contribuyendo de esta forma a la falta de utilización y mejora de las tecnologías para ser más competitivo. Es necesario de que la gerencia asuma y aplique las estrategias acompañada de los nuevos tópicos gerenciales, nuevas herramientas organizativas para enfrentar a la competencia, a la demanda de las necesidades que los mercados actuales requieren

Se da por entendido, que la gerencia de las empresas objetos de estudio no cultivan una visión con mayor horizonte hacia el futuro, con una capacidad superior de anticipar y sobre todo, una mayor disposición a actuar con constancia y disciplina sin que ello implique necesariamente un sacrificio de la flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio, de lograrse se obtiene una gran ventaja competitiva.

Del planteado anteriormente, el investigador formula las siguientes interrogantes:

¿Cuál la Situación actual de la gestión Gerencial que optimiza la toma de decisiones financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua producto de la gerencia empresarial?

¿Cuál es proceso administrativo aplicado Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua en concordancia con los paradigmas gerenciales?

¿Cuáles son las características de los posibles paradigmas gerenciales aplicados por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua que coadyuven a la gestión financiera?

Justificación de la Investigación

La dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados

Venezuela presenta un escenario que sabemos esta siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por la participación del Estado que a través de sus normativas legales, específicamente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas PYMES, a ello se agrega la inestabilidad política que ha repercutido en su economía, en la paz laboral, en la pobreza, inversiones, incrementándose el riesgo, la incertidumbre.

Las PYMES deben saber enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad, para ello es básico de una vez por todas cambiar el estilo gerencial tradicional que se ha tenido y obligar a que su gerencia se identifique más con los nuevos tópicos de los nuevos tiempos que presentan las empresas competitivas, las cuales han abierto nuevos mercados gracias a saber usar adecuadamente sus ventajas competitivas.

Hoy día, las empresas modernas han implementado una serie de innovaciones, dada la globalización. En el caso de la pequeña y mediana empresa (PYME), se plantea nuevos retos debido al cambio constante de los mercados, cambios en la gestión de la comercialización, las nuevas exigencias de los clientes/proveedores, en general, cambios en los mercados, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo Evaluar la Gestión Financieras basada en el paradigma de la Gerencia Postmoderna de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Químico del Estado Aragua, como base para originar un cambio de la estructura organizacional de estas empresas que orienten la gerencia a los cambios proveniente del paradigma postmoderno de la Gerencia Empresaria.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión financiera y la evolución gerencial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector químico del Estado Aragua, un análisis desde el paradigma de la postmodernidad.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la Situación actual de la gestión Gerencial que optimiza la toma de decisiones financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua producto de la gerencia empresarial

Describir el proceso administrativo aplicado por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua en concordancia con los paradigmas gerenciales

Determinar las características paradigmáticas gerenciales aplicadas por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector químico del estado Aragua que coadyuven a la Gestión Financiera desde el paradigma de la postmodernidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico tiene como objetivo procesar y organizar las ideas y conceptos contenidos en el tema de investigación de manera que se puedan manejar y puedan convertirse en acciones concretas. Según Pérez (2002) “Es hacer una revisión bibliográfica y más detallada sobre los tópicos más importantes de la investigación”. (p. 56).

Es un conjunto de proposiciones teóricas y experiencias relacionadas de otros investigadores interrelacionadas con la investigación que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento. El marco teórico es el segmento de la investigación en donde se detallan los aspectos teóricos y se documenta el estudio para sustentar y dar vigor al mismo.

Antecedentes de la Investigación

Constituye todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclararla, juzgarla e interpretarla. Según Tamayo y Tamayo (2001), dice “consultando antecedentes libramos el riesgo de investigar lo que ya está hecho” (p.71). En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre problemas formulados con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. Así mismo, puede indicar conclusiones existentes al entorno del problema planteado.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica y de diferentes investigaciones realizadas, previas a esta, las cuales sirvieron de base para

seguir impulsando dentro de los objetivos la investigación, visitando varias instituciones educativas como: universidades públicas y privadas, con la finalidad de encontrar en ellas referencias o antecedentes que la ayudase a desarrollar la presente investigación.

Así mismos, los antecedentes de la investigación son un componente de gran importancia para el desarrollo de cualquier trabajo, puesto que ellos proporcionan una orientación, un complemento y una base que sirve como punto de partida para el desarrollo de otras investigaciones, agregándole validez y un mayor margen de factibilidad a las mismas. Entre los antecedentes que sirvieron de fundamento para la realización de la presente investigación se pueden citar los siguientes estudios realizados por diversos autores:

Rodríguez (2010), realizaron un trabajo titulado **“Diseño de un Control Gestión Financiero para la C.V.G Siderurgia del Orinoco (SIDOR)”**, como requisito de grado para optar al título de magister en Gerencia de la Universidad Bicentaria de Aragua. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y en una investigación documental, de tal manera que permita una propuesta que ayude a mejorar la toma de decisiones Gerenciales en el área de finanzas.

El autor concluyo lo siguiente: “la implantación de un control de Gestión Financiero es rentable para la empresa por los múltiples beneficios que aporta, tanto en lo social como en lo económico”. De esta manera la investigación contribuye a realzar la importancia y la responsabilidad que debe representar para la empresa tener un control de gestión donde se espera lograr estrategias efectivas y eficientes para un mejor ambiente de trabajo, así como también la importancia de la implementación constante de mejoras e innovaciones y a su vez el cumplimiento de las mismas para obtener mejoras empresariales.

El presente trabajo de grado, tiene suma relación con la temática de investigación del presente trabajo, ya que buscan mejorar la gestión financiera, de establecer

parámetros de control acorde con las realidades del mercado de las PYMES.

Chirinos (2010), en su trabajo basado en una investigación evaluativo de carácter descriptivo que lleva por título: **“Evaluación de la Gerencia organizacional bajo el enfoque la gerencia efectiva en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua”** como requisito para optar a título de Magister en Administración Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, esta investigación fue desarrollada bajo la metodología de proyecto factible y sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, utilizando la observación y la entrevista como técnicas más idóneas para recabar la información apoyándose un cuestionario de opinión.

Mediante este estudio se expresa la necesidad de evaluar la actuación Gerencial de la empresa objeto de estudio, ya que no reúne las condiciones que promueva un mejor desarrollo empresarial, por cuanto se manifestaron debilidades dando origen a un ambiente de trabajo insatisfactorio para su personal y no contribuye con las fortalezas detectadas para lograr la motivación de su potencial humano hacia un desempeño eficiente y la minimización de costos relacionados con el desempeño del personal.

El aporte de esta investigación consiste en destacar la importancia de tomar en cuenta las tendencias gerenciales actuales como punto de partida para lograr estrategias que permitan ser más eficientes y de esta manera tener un mayor control de gestión empresarial. Ya que para los recursos humanos es importante su ambiente donde desarrolla su labor, ya que el mismo influye en el rendimiento laboral y eficiencia financiera por la relación labor-sueldo.

Ríos (2009), realizó una investigación de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, titulado **“Diseño de un Modelo Estratégico para optimizar la Gestión Financiera de Carbón de la Industria Venezolana de Aluminio (C.V.G. VENALUN)”**. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Mención Finanzas en la Universidad Bicentaria de

Aragua, El trabajo fue presentado con una población de quince (15) trabajadores, que fueron todas aquellas personas que pudieron dar información sobre el ambiente laboral que torna en la empresa Venalun. No se hizo muestreo estadístico ya que la muestra fue la misma población, por lo que se definió como censal. El autor concluye lo siguiente “la implantación de modelo de gestión ambiental es beneficioso ya que mantiene un control sobre el medio ambiente, lo que conlleva al hombre a vivir en mejores condiciones ambientales.

Dicho trabajo sirvió de base para la presente investigación, ya que el estudio realizado permitió efectuar comparaciones sobre la gestión permitiendo impulsar estrategias garantizado mejores condiciones en el entorno laboral.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son aquellas referentes a los datos dentro de los cuales se sustenta la propuesta, nos amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación. Constituye todos aquellos principios, postulados y supuestos sobre los cuales se apoya la investigación.

Al respecto Arias (2004); afirma que “las bases teóricas 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.24). En este orden de ideas, a continuación se presentan las bases teóricas que dan sustentos a la problemática planteada y que fundamentan los objetivos propuestos. Para alcanzar mayor comprensión de todo a lo que se refiere a la estrategia para optimizar el clima organizacional, es necesario tener claros algunos conocimientos y enfoques de algunos autores pertinentes a este tema, en este sentido se presenta la siguiente teoría.

La Gerencia en aspecto amplio

Si buscamos en un diccionario de la lengua española, podemos encontrar que al hablar de Gerencia estamos hablando de las funciones básicas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar que una persona (gerente) debe realizar dentro de una organización. Además, debe recordarse que a la alta dirección de la empresa, como el Presidente, Gerente General, Directores, etc. les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Principios esenciales de la Gerencia

La Fundación Peter Drucker (2013) en un documento señala los siguientes principios esenciales del Management:

1. El management es una ciencia aplicable a los seres humanos. El papel de quien lo ejerce es hacer que éstos trabajen juntos. A este respecto debemos recordar que no todos traemos para ser jefes, sino que depende de nuestros atributos personales, actitudinales y sociales el desempeñarnos como buenos jefes. En muchas ocasiones, por el buen desempeño de un técnico se le asciende al nivel de jefatura, y sucede que "se pierde un buen técnico, y se gana un mal jefe", historia muy común en nuestras empresas.
2. El management está inmerso en la cultura. Se necesita ser capaz de identificar las partes de su propia historia y tradición que servirán de ladrillos para construir el futuro. Todos los empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cual constituye el basamento de la cultura organizacional. Deben buscarse los mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, debe hacerse sentir que son parte importante en el cumplimiento de las metas organizacionales, y sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.
3. No buscar resultados dentro de la empresa. Los importantes sólo existen fuera de ella. Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades humanas, y el enfoque de

este principio es precisamente ese, el mantener a nuestros clientes satisfechos nos augura una permanencia duradera en el mercado. (pag. 215).

Hay que acotar que éste autor refiere en su obra, el tratar de señalar que la gerencia es una ciencia relacionada con los seres humanos y que su ejecución es el desarrollo de los propios atributos personales y del conocimiento de los mismos sobre la materia. Desarrolla en su total expresión el discurso del desarrollo organizacional y de que la empresa son todos los que la componen y sus clientes.

Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegados, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Tipos de Gerencia

Los conceptos y definiciones aquí descritos fueron tomados de varios autores, entre ellos, podemos mencionar a Davis y Newstrom (2003) y también al estudioso venezolano en materia gerencial, Daniel Romero Pernalette, profesor de la Universidad de Oriente. Según ellos podemos evidenciar que existen definiciones gerenciales de acuerdo a la aplicación y funcionamiento de la gestión gerencial. Estas acepciones son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas, ejemplo venezolano y las empresas del Estado.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define 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 empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La Necesidad de la Gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión *cuándo* se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las Funciones de la Gerencia

Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como

resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean aplicable e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos, debidamente organizados permiten su realización y son el reflejo de la influencia directa y sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa

cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Objetivos de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- Posición en el mercado
 - Innovación

- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

La Gerencia por Objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como *gerencia por objetivos* (GPO). La GPO 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.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: 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 empresarial, 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.

Tipos de Objetivos

No hay un único o particular objetivo para una organización empresarial. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes (los externos o los internos a la empresa) pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Objetivos Externos: La compañía Ómnibus Nacional, declara que su objetivo es tener lucro y, a juzgar por la acción tomada, la implicación es lucro a toda costa. Sin embargo, un grupo de ciudadanos que se rebela ante ellos solicitando que se revoque la licencia o permiso por el cual la Ómnibus Nacional operaba la Compañía de Transporte de El Paso. La solicitud es hecha no porque el grupo objete a que la Ómnibus Nacional obtenga lucro, sino porque ésta ha ignorado su función primordial, que es proveer servicio adecuado a los usuarios. Por lo tanto, parecería que en esta ocasión el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario. Debe admitirse, por cierto, que una empresa de transporte de pasajeros es un caso especial, puesto que se trata de un servicio público.

Se plantea entonces la cuestión de si , de tratarse de una firma cuya actividad no es prestar un servicio público sino producir artículos para consumo del público, se aplica al mismo criterio; es decir, que el servicio (en este caso el producto que se pone a su disposición) prevalece sobre el objetivo de lucro. La contestación, estimamos, es la misma que en el caso de un servicio público, aunque la problemática pueda no estar

tan realmente definida. Ninguna organización comercial o industrial puede existir a menos que una parte del público adquiera sus servicios o productos. El antiguo fabricante de matamoscas sirve como ejemplo: ¿De qué vale producir un buen matamoscas si nadie le interesa comprarlo? El lector podrá, tal vez, objetar que este es un ejemplo un tanto extremo. Es cierto, sin embargo, que el mismo concepto es aplicable a la distribución de productos y servicios corrientemente consumidos, y, por ende demandados por el público. Siendo un producto o servicio no resulta ser comparable, en termino de precio, calidad y utilidad, a productos y servicios competitivos, no será comprobado en cantidades suficientes como para generar un beneficio suficiente que le permita a la empresa productora mantenerse en el mercado.

El deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motiva a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio una organización debe ser bien a sus clientes. De ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. Satisfacer las necesidades del cliente.

Otra implicación que podemos extraer del caso de la Compañía de Transporte de El Paso es que el comercio y la industria son sancionadas por la sociedad en que existen y se desenvuelven. En efecto, en el caso de que nos ocupa, ello es perfectamente claro, ya que la ciudad otorgó la concesión a la Compañía, y por la misma vía la ciudad puede revocar tal permiso cuando ellas fallen en cumplir con sus obligaciones. En muchos tipos de negocios que están vedados por la ley; por ejemplo, la mayoría de los países o subdivisiones políticas prohíben el juego bancado o de apuestas, así como legislan para restringir la práctica de negocios que atentan contra el interés público, tales como: Los consorcios y monopolios. En consecuencia, otro objetivo de los negocios es prestar un servicio controlado y sancionado por la sociedad.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

Objetivos internos: Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener sub objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro del primero de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para

los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

Tipos de Gerentes

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

Niveles de la Administración

Gerentes de Primera Línea

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también

es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

Gerentes Medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

La Alta gerencia

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades Técnicas:** Involucran el conocimiento y [experticia](#) en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- **Habilidades Estratégicas o Conceptuales:** Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos ó relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, etc.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros ([pensamiento estratégico](#)).

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización. La aplicación de estas habilidades va desde la dirección de [proyectos](#) específicos hasta la dirección total de [empresas](#), [instituciones de gobierno](#).

La evolución de la Gerencia:

La gerencia administrativa, ha pasado por tres etapas principales en la evolución gerencial, la Gerencia Tradicional, la Gerencia Moderna y la Gerencia Postmoderna, aunque los estudiosos de la gerencia mundial hablan de una forma de evolucionar en la Gerencia, ya se habla de la Gerencia robótica, en este aspecto nos basaremos en la tres primeras etapas

La Gerencia Tradicional

La Gerencia tradicional o científica se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción-investigación y análisis del taller. Aunque interesado en técnicas específicas tales como estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución de planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana todas ellas centradas en eficiencia y producción dicho enfoque está firmemente basado en esta teoría.

F. W. Taylor en el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y de estas observaciones, derivar principios.

Veía a la administración como proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar, manteniendo todos los demás factores de trabajo constantes, excepto el que debería ser cambiado, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones o estudios y, finalmente, probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Taylor dijo que los trabajadores debían de ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquel puesto para los cuales estuvieran mejor capacitados, física y mentalmente. En segundo lugar, el trabajo debería ser analizado científicamente y no intuitivamente. Tercero, debería de existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con, los principios desarrollados y la mano de obra debían compartir igual responsabilidad cada sector efectuando el trabajo para el cual estuviera mejor calificado.

Taylor también estaba interesado en estudios de tiempos y movimientos. Mientras

que él se concentró en cuanto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los Gilberth se interesaban en qué tipo de movimientos eran los más efectivos.

Los Gilberth: Cercanamente asociados a Taylor tanto en tiempo como en obra, los Gilberth hicieron también contribuciones originales a la escuela de la administración tradicional o científica. Se les conocen mejor por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimientos, particularmente, los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron therblings. Utilizando esta herramienta analítica, las secuencias de los movimientos estándares podrían ser prescritas.

Por consiguiente, el sistema de Taylor aumentaba la Producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la vigilancia tipo militar; el sistema Gilberth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

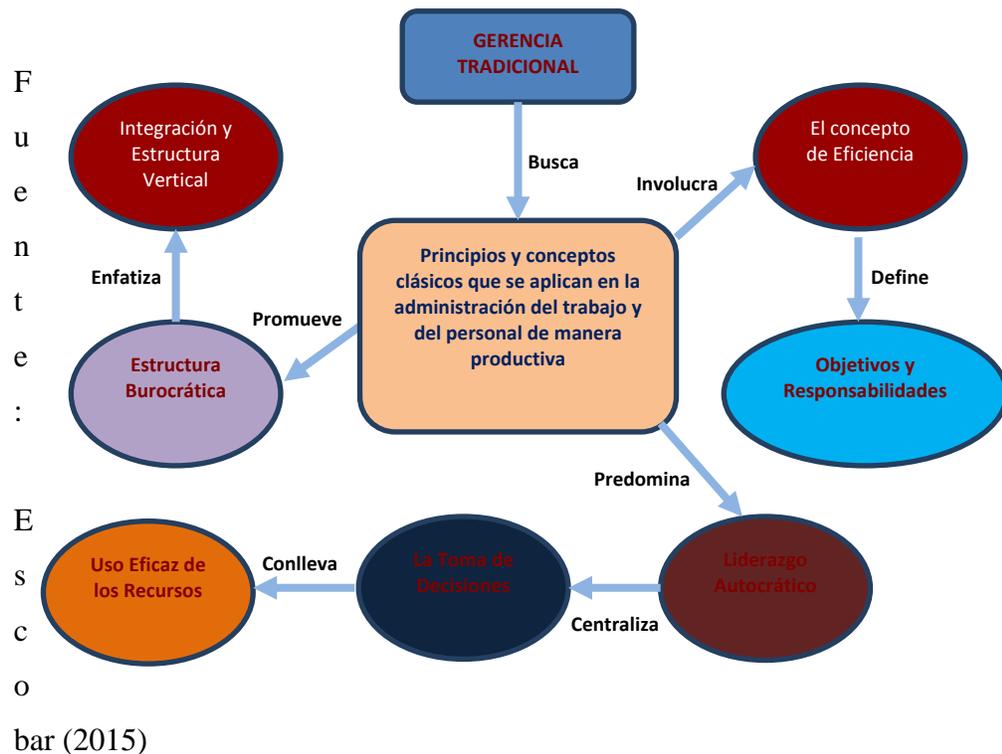
Los autores antes citados, son quienes dieron los principales aportes a la época, la Gerencia Tradicional, esta no tenía bases muy firme, debido a la falta de pretensión intelectual y la mala aplicación de los presuntamente expertos. Sin embargo, Musterberg abogo en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración, creo el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica.

Características de la Gerencia Tradicional

La Gerencia Tradicional contiene las siguientes características en la gestión organizacional

1. Basada en las Funciones Gerenciales Liderazgo autocrático
2. Estructura piramidal Toma de Decisiones Centralizadas
3. Los beneficios compensan los costos
4. Énfasis en medios a utilizar y resultados a obtener
5. No fomenta la participación Define objetivos y responsabilidades
6. Conlleva el uso eficaz de los recursos No estimula la Creatividad ni visión institucional

Figura 1
La Gerencia Tradicional



Metodología Gerencia Tradicional

Cuellar, (2010). Explica que la metodología de la Gerencia tradicional posee las siguientes características:

- Enfoque Retrospectivo
- Búsqueda de Problemas

- Las barreras entre la planificación y el control están claramente definidas
- Se basa en términos financieros para el análisis
- El objetivo clave es la administración de los costos, dirigido a cumplir normas
- La mejora en los resultados se busca desde una óptica interna
- Enfatiza el logro de los resultados globales
- Orientado a las cifras, control de resultados, centrado en la verificación y análisis de desviaciones
- Poca implicación
- Intensivo en la mano de obra
- Información redundante

Comportamiento Gerencia Tradicional

Para Cuellar, (2010). El gerente que acciona su toma de decisiones bajo el enfoque tradicional se afianza en los siguientes aspectos:

- Arremete Emocionalmente
- Mantiene Posiciones
- Es el clásico General
- Acepta el status quo
- Critica y se queja
- Fija la vista en los procedimientos y en los presupuestos
- Inspira Respeto
- Tiene una visión a corto plazo
- Manda y ejerce control
- Se enfoca en la cotidianeidad
- Trabaja muchas horas
- Centrado en la autoridad

La Gerencia Moderna

Surgimiento de la Gerencia Moderna

En la actualidad constantemente está el cambio que se identifica con las nuevas tendencias obedece entre otros motivos a la urgente necesidad que tienen las

empresas de responder y ajustarse a las nuevas realidades del mercado, con variables externas poco controlables por las organizaciones como la apertura económica y la globalización le ha dado paso a que se generen grandes cambios en los escenarios, político, social, cultural y económico, cambios que deben ser aprovechados por aquellos países que se han preparado para ellos, siendo ellos mismos los actores de los cambios y desde luego, las empresas que están involucradas. La gerencia moderna necesita ejercerse con un criterio global, siguiendo los conceptos modernos de productividad, competitividad e innovación. Además incluyendo en su gestión administrativa las tecnologías de “punta”, las cuales se modifican y se amplían a ritmos casi increíbles.

Los cambios ocurridos en los últimos veinte años han generado toda una revolución en las formas y mecanismos de administrar. Hoy se asegura que la rutina ha terminado, que la misma se convierte en una enemiga de la marcha empresarial, que es el cambio el nuevo protagonista y que el cambio es permanente. Organización que no se adecuaba a esto, al enfrentar desafíos de manera constante, está condenada a fracasar. Otro elemento dominante es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que han cambiado también por completo las formas de manejo de una empresa, la logística, las comunicaciones, los repartos o despachos, la forma de relacionarnos, el marketing y la responsabilidad social. La Globalización, que era el fenómeno dominante, ha visto ceder su predominio ante el impulso que viene de las TIC.

Si todo cambia pues la propia Gerencia tiene que cambiar. Gerencia no es simplemente administrar, esta, la administración tiene que ver con el manejo de la rutina, lo cotidiano. Se suele confundir funciones administrativas con lo que son funciones gerenciales. La Gerencia se encarga de conducir, dirigir, gestionar los asuntos de una empresa. Los asuntos son varios, por tanto se requiere de una serie de capacidades y habilidades. Un gerente conduce una empresa porque define el rumbo a seguir. Para definir este rumbo tiene que plantearse metas y objetivos pues de lo

contrario incurriría en graves desórdenes. Un gerente dirige pues a través de los estímulos y el liderazgo es capaz de influenciar en sus subordinados orientándolos y motivándolos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos. Un gerente gestiona pues en todo momento tiene que estar tomando decisiones. Según el nivel del gerente tomará decisiones en el ámbito del detalle, de corto o mediano plazo o en el plano estratégico.

Sin embargo hay algunos elementos que debemos tomar en cuenta. La conducción, la dirección y la gestión de la empresa no tienen que ver sólo con el plano interno. También es importante ver el contexto en el cual se desenvuelve una empresa. Otro de los elementos, ya mencionados anteriormente, es el del cambio permanente. También no debemos dejar de lado lo referente a la complejidad del mundo actual y a que vivimos en un ambiente en el cual la incertidumbre es un factor que no podemos subestimar. El primer campo de acción de un gerente es el elemento interno. Para poder desenvolverse allí tiene las herramientas de la gerencia tradicional. Estas son la planificación, la organización, la dirección y el control. Hasta antes que la Sociedad de la Información tomará plena vigencia, era suficiente con que un gerente tuviera un óptimo desenvolvimiento interno. Era, en cierta medida, fácil planificar porque las situaciones de cambio eran mínimas. Para ello bastaba con que uno se fijara en los resultados de años anteriores y de allí se proyectara hacia el futuro.

La Planificación tenía un componente que se decantaba en metas y objetivos. Eran los elementos que nos permitían ver hacia dónde queremos ir. Una vez obtenidos se pasaba a diseñar la Organización, es decir la estructura que la empresa necesita para poder cumplir con los objetivos y metas que se planteen. La Dirección, por su parte, tenía que ver con los elementos jerárquicos que bajo esquemas de división del trabajo hacían una suerte de partición de las responsabilidades administrativas. El Control, finalmente, comprobaba que las operaciones y decisiones de una empresa se desarrollen en un marco de respeto a la normatividad y políticas empresariales. Hasta

antes de los años 80 el mundo se desenvolvía en un ambiente de baja incertidumbre. Era, en cierta medida, predecible. Había riesgos, pero estos eran mínimos. La incursión de las tecnologías de la información trajo consigo complejidad e incertidumbre, en una palabra: cambios. Y con ello la predictibilidad de la cual gozaban las empresas empezó a perderse. En paralelo empezó otro elemento a adquirir mayor fuerza: el entorno. Las empresas empezaron a descubrir que no bastaba con los elementos internos para destacar. La Globalización y las TIC incrementaron el nivel de vulnerabilidad de las empresas al ver que eran sistemas abiertos, es decir sistemas que influyen en el medio ambiente y también son influenciados por él. Los gerentes empezaron a darse cuenta que las variables exógenas (aquellas que están en el entorno empresarial) no podían ser controladas y que sin embargo podían generar grandes oportunidades o problemáticas sobre la marcha de la empresa. El gerente se dio cuenta entonces que era necesario tomar nota de lo que ocurría en el entorno empresarial y lo llamó el análisis del macro entorno. En este análisis incorporó a las siguientes variables: económica, social, política, demográfica, medio ambiente y tecnológicas. Una decisión de otro país en el ámbito económico podía afectar la marcha de nuestra empresa.

Es el costo de la Globalización. Una decisión política del gobierno de turno podía favorecer o perjudicar a nuestra empresa. Las decisiones políticas siempre tienen impacto en amplios sectores de la sociedad, de allí la necesidad de estar al tanto de lo que puede acontecer. El medio ambiente es una variable cada vez más importante. La extracción de recursos naturales, como los minerales, puede ser vista como negativa si afecta fuentes de agua o páramos o espacios de gran cantidad de vida salvaje. La complejidad se hace presente en nuestro proceso de toma de decisiones. Se requiere pues de un gerente que tenga tan buen manejo de los asuntos internos como de los que acontecen en el ámbito externo de la empresa. Así se llega a una nueva forma de organización en la cual los clásicos esquemas de procedimientos y de predictibilidad son sustituidos por elementos vinculados a la gerencia de procesos y al manejo del cambio y de la incertidumbre. Se requiere pues capacidades y habilidades para un

entorno cambiante y una mutua dependencia que vuelve a las empresas muy vulnerables. Ya no se requiere un gerente de mentalidad rígida sino que tenga una posición flexible al cambio y al manejo de situaciones complejas. Debe ser consciente que la organización no se maneja rutinaria o mecánicamente y que para sobrevivir en el mercado es necesario tomar en cuenta también a dos palabras preponderantes: innovación y competitividad. En ese sentido es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas:

1. El gerente enfrenta situaciones permanentes de cambio.
2. El gerente sabe que está en un proceso de aprendizaje continuo, que recibe aportes de terceros y que la empresa y el entorno son campos de aprendizaje permanente.
3. El tiempo y los recursos de la empresa son valores escasos. Hay que ser por tanto líderes en su manejo, con un adecuado criterio de prioridad.
4. El estudio de la competencia es importante así como del mercado en que nos desenvolvemos. Hay que estar siempre por delante de la competencia.
5. Los resultados deben ser oportunos en el tiempo.

Un cambio extemporáneo no sirve. Declarar que algo es urgente es sinónimo que lo estamos haciendo tarde. Se está viviendo pues en un mundo complejo que requiere de nuevas habilidades gerenciales. Esta complejidad está dando un nuevo giro a la propia preparación de los gerentes. Hoy se requiere que tengan un criterio holístico, es decir que estén dispuestos a ver el panorama por completo, totalmente, y luego desagregarlo en partes. También que asuman la complejidad y su cuota de incertidumbre y riesgo, para que puedan minimizar las posibilidades de fracaso. En este contexto, como mencionábamos antes, hay otros elementos que es necesario mencionar como parte de las nuevas capacidades gerenciales. Se requiere de una habilidad especial para el trabajo en equipo. Las características de los desafíos modernos nos convierten en funcionarios que enfrentan problemas multidisciplinarios, es decir que tienen diversas aristas de conocimiento. La mejor manera de enfrentar este tipo de problemas es con equipos multidisciplinarios, que sin

abandonar el enfoque holístico, aporten con su visión del problema. La integración de la solución es responsabilidad del gerente.

La conformación del equipo de tareas también. Como comprenderán el trabajo de equipo trae otros dos componentes: liderazgo y comunicación. El liderazgo es el factor que estimula a la consecución de objetivos y metas. Es el elemento que genera en el equipo o la organización la pasión que nos lleva al logro de las responsabilidades que nos hemos planteado. Un líder se desenvuelve en campos en los cuáles muchas veces uno se tiene que enfrentar a la ausencia de recursos, los cuáles son reemplazados por el elemento motivador. El liderazgo tiene en la comunicación a una gran aliada. Si no se comunica bien no se podrán lograr los objetivos con facilidad. Antes subestimada, hoy la comunicación se ha convertido en una de los elementos claves en la gerencia moderna. Un gerente debe ser capaz de comunicarse en función de los destinatarios de sus mensajes, que pueden estar en un nivel superior, subordinado o inferior o en el entorno de la empresa. Ingresar al mundo de la Gerencia es un viaje fascinante, más aún en una época como la nuestra de la Sociedad de la Información.

La Gerencia Moderna

La Gerencia Moderna es el órgano social encargado de diseñar y mantener productividad en los recursos de desarrollo económico, también es el encargado de actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo; todas estas con el fin de alcanzar metas trazadas por la empresa e integrantes de esta.

Esta forma de Gerencial, posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, flexibilidad, entre otras que serán ampliadas en este contenido; Además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

La Gerencia Moderna posee cinco variables que la constituyen las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura.

Principios para llevar la nueva Gerencia Moderna

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

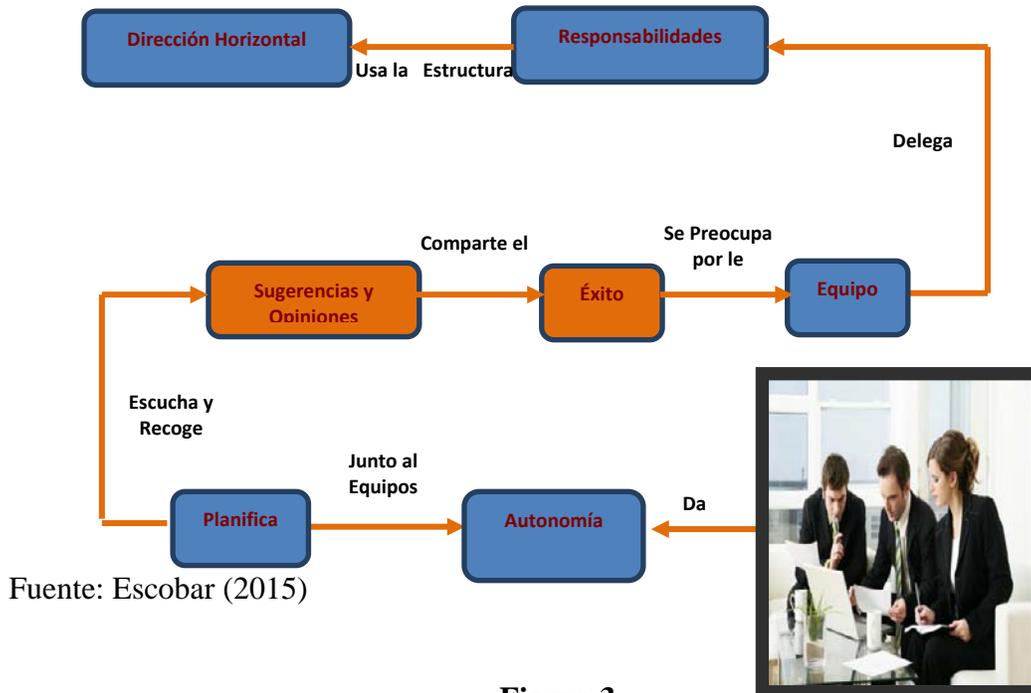
4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Atributos de una organización bajo el enfoque gerencial moderna:

1. Las organizaciones modernas tienen un propósito y una dirección clara, visible, y transparente.
2. Las organización modernas tienen una cultura organizacional que incentiva la innovación y el desarrollo de equipos de alto desempeño.

3. Las organizaciones modernas diseminan, contagian, transmiten, comparten, y evangelizan su visión de negocio mediante estrategias de comunicación clara y precisa.
4. Las organizaciones modernas conocen que su valor descansa en las personas.
5. Las organizaciones modernas atraen y retienen a campeones.
6. Las organizaciones modernas conocen el poder de los wikis, blogs, comunidades virtuales, etc.
7. Las organizaciones modernas estimulan la participación.
8. Las organizaciones modernas están conformadas por estructuras organizacionales horizontales.
9. Las organizaciones modernas conocen el valor de las métricas.
10. Las organizaciones modernas conocen el valor de los estándares.
11. Las organizaciones modernas conocen el valor del software libre y Open Source.
12. Las organizaciones inteligentes tienen claro los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales y su relación con las actividades que desarrollan las personas que la integran.
13. Las organizaciones modernas conocen la importancia de la formalización de sus procesos, pero consideran de mayor valor agregado su automatización.
14. Las organizaciones modernas conocen la importancia del modelado de procesos de negocio,
15. Las organizaciones modernas se centran en la mejora continua de sus procesos,
16. Las organizaciones modernas miden el desempeño general de sus procesos para evaluar su eficiencia.
17. Las organizaciones inteligentes conocen el valor de almacenar el conocimiento.
18. Las organizaciones inteligentes incrementan exponencialmente su eficiencia de negocio mediante actividades de investigación y desarrollo.

Figura 2
Gerencia Moderna



Fuente: Escobar (2015)

Figura 3
Gerencia Tradicional Vs. Moderna

	TRADICIONAL	MODERNA
Estructura	Jerárquica	Interconectada
Alcance	Interno / Cerrado	Externo / Abierto
Recurso Principal	Capital	Personal / Información
Estado	Estable / Estático	Dinámico / Cambiante
Punto Central	Directivos	Profesionales
Motivadores Claves	Premio, Castigo	Compromiso
Dirección	Controles Administrativos	Auto Administración
Bases de Acción	Control	Autorización para Actuar
Motivación Individual	Satisfacer a los Superiores	Lograr Objetivos en Equipo
Aprendizaje	Trabajos Específicos	De muchas Capacidades

Fuente: Escobar (2015)

El Postmodernismo

La Postmodernidad, más que un sistema racional es una sensibilidad. El término posmodernismo o posmodernidad designa generalmente un amplio número de movimientos artísticos, culturales, literarios y filosóficos del siglo XX, definidos en diverso grado y de manera por su superación del modernismo.

Uno de los mayores problemas a la hora de tratar este tema resulta justamente en llegar a una definición precisa de lo que es la posmodernidad. La dificultad en esta tarea resulta de diversos factores, entre los cuales son: La actualidad, la escasez e imprecisión de los datos a analizar, la falta de un marco teórico válido para poder analizar todos los hechos que se van dando a lo largo de este proceso y el principal obstáculo proviene del mismo proceso que se quiere definir, es decir, la falta de un sistema, una totalidad, un orden, una unidad, en definitiva coherencia.

El Postmodernismo el panorama general de una crítica postmodernista "anti-histórica" que lanza enormes retos a los historiadores de este fin de milenio. Es la amenaza del triunfo de un pensamiento a histórico que, poniendo de relieve la unívoca correspondencia entre modernidad, progreso e historia como modo de comprensión de lo social, preconiza la no idoneidad actual de tal perspectiva. Es decir, se pretende que lo histórico es una forma de pensamiento exclusivamente moderna que va dejando de tener sentido en nuestro mundo postmoderno.

Características del post modernismo

Las principales características del pensamiento post modernista son:

- Antidualista: Los post modernistas aseveran que la filosofía occidental creó dualismos y así excluyó del pensamiento ciertas perspectivas. Por otro lado, el post modernismo valora y promueve el pluralismo y la diversidad (más que negro contra blanco, occidente contra oriente, hombre contra mujer). Asegura

buscar los intereses de "los otros" (los marginados y oprimidos por las ideologías modernistas y las estructuras políticas y sociales que las apoyaban).

- Cuestiona los textos: Los post modernistas también afirman que los textos - históricos, literarios o de otro tipo-- no tienen autoridad u objetividad inherente para revelar la intención del autor, ni pueden decirnos "que sucedió en realidad". Más bien, estos textos reflejan los prejuicios, cultura y era particulares del escritor.
- El giro lingüístico: El post modernismo argumenta que el lenguaje moldea nuestro pensamiento y que no puede haber ningún pensamiento sin lenguaje. Así que el lenguaje crea literalmente la verdad.
- La verdad como perspectiva: Además, la verdad es cuestión de perspectiva o contexto más que ser algo universal. No tenemos acceso a la realidad, a la forma en que son las cosas, sino solamente a lo que nos parece a nosotros

El postmodernismo en términos de administración de empresas

El Postmodernismo es un “nuevo paradigma” encaminado al conocimiento, los post-industrialistas argumentan que en la más reciente revolución industrial de la organización ésta es reemplazada por una forma más virtual y de negocio/servicio. Con menos administradores, los empleados están obteniendo más autonomía para auto organizarse, pero el control y la supervisión, alguna vez realizados por grupos de administradores ahora está siendo realizado electrónicamente.

¿En qué consiste la versión de Drucker?

La versión Drucker afirma que el conocimiento es el recurso clave que los administradores y sus empresas deben manejar. Estamos convirtiéndonos en una “sociedad del conocimiento”. En las nuevas organizaciones del conocimiento, la

tecnología electrónica con sistemas computacionales de alta velocidad y la automatización se está volviendo una práctica común.

Las organizaciones están en constante reforma pero siguen siendo altamente modernas y burocráticas. Hay menos administradores y más comunicación y coordinación de equipo, las estructuras institucionales vienen a desestabilizarse y se abren a revisión y reestructuración constante, la identidad propia se convierte en un proyecto organizado. Los postmodernistas se centran en la ética del uso de la tecnología, la ecología y aspectos democráticos de gobierno en el lugar de trabajo. Esto demanda una dinámica al exterior e interior de la organización, con las propiedades y alcances que puede alcanzar a través de la administración postmodernista.

Planificación postmoderna

La planificación es una red, donde entre otros aspectos se descubren las necesidades del cliente. Existe un grupo de planeación entre los miembros de la red, el cual consta en seis preguntas.

- ¿Quién está en la red?
- ¿Dónde están los recursos?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Requerimientos de cada cliente?
- ¿Cuándo necesitan los clientes sus pedidos?
- ¿Tenemos la aprobación entusiasta de los clientes?.

Se organizan los planes de la red existiendo más responsabilidad de la misma con los clientes.

Organización en el postmodernismo

La organización está descentralizada con unos pocos estratos planos y flexibles para distribuir equipos autónomos que se enfocan en un sistema de mejora continua y en los clientes.

Existe una red circular entre equipos autónomos sin pasar a través del centro de la pirámide. El hombre postmoderno es el empresario autodisciplinado que balancea el descanso con el compromiso temporal para organizaciones formales.

Los equipos se capacitan para realizar su planeación, organización y control.

Las organizaciones americanas están dando forma a la organización horizontal con principios de diseño postjerárquico, plano, cuyas características son:

- Crear un lugar de trabajo con alto involucramiento del empleado.
- Ser una organización alrededor de procesos en lugar de funciones
- Uso de la información tecnológica y mayor acceso de la información para todos.
- Sistema justo a tiempo (JIT), que permite optimizar los inventarios.
- Reemplazar los principios de mando y control mediante compromiso, auto administración, autocontrol y autodisciplina.

La influencia en la administración postmodernista

Influencia postmoderna; La influencia es individual.

Independiente: Evita la dominación, es privada, busca libertad de las influencias colectivas

Narcisista: Se compromete en la búsqueda de la autoimagen, el auto ser.

Descentralizada: La persona es una multiplicidad de en sí misma, practica muchas lógicas, es desunificada y no centralizada.

Individual: Espontánea, única en pensamiento y acción.

Voces: Cada persona tiene muchas voces dentro, algunas de influencia.

Irracionalidad: Es fragmentada, desea participar en causas contrarias y realidades múltiples.

Diversidad: La discordancia y la variedad balancean la unidad, la conformidad y la comunidad.

Disconformidad: Están presentes: la autodisciplina, la rebeldía contra la autoridad y la desobediencia al totalitarismo.

Afirmación del yo: Autoafirmaciones como ¡me siento feliz! ¡me siento saludable! ¡me siento tremendo! Ganan el control mental, para promover el yo, y retener la libertad de sentimientos y acciones.

Lingüística: Los individuos influyen por el lenguaje, categorías, experiencias y las personificaciones.

Liderazgo Postmodernista

Servidor: El líder es un servidor para la red de trabajo y para los clientes. Autoriza la participación en la democracia económica y social. Pondera logros y perspectivas empresariales.

Visionario: Sin visión la gente perece.

Andrógino: Las voces escuchadas pueden ser de hombres y mujeres.

Empleado de la red de trabajo: Administra la transformación y configuración de la diversa red de trabajo de equipos extendiendo proveedores al cliente.

Formador de equipo: Moviliza, dirige y separa la red en equipos autónomos.

Control postmoderno; el control es selección

Heterogeneidad: La diversidad es un elemento valioso. El control es descentrado, no hay mucho espacio entre líderes y trabajadores.

Oposicional: Con múltiples voces, lógicas y perspectivas.

Individualismo: Doctrina de libertad individual y participación corporativa.

Co-responsabilidad: En los valores agregados y los propósitos convergentes.

Auditoría ambiental: La eficiencia y eficacia incluyen auditorías integrales.

El postmodernismo en términos de sociología.

En sociología los términos de postmodernismo se refieren al proceso cultural observado en muchos países, en las últimas dos décadas, identificado a principios de los 70, esta otra acepción de la palabra se explica bajo el término postmaterialismo.

El proyecto modernista fracasó en su intento de renovación radical de las formas tradicionales del arte y la cultura, el pensamiento y la vida social.

El mundo postmoderno se puede diferenciar y dividir en dos grandes realidades: La realidad histórico social, y la realidad sociopsicológica.

Características histórico-sociales

- Las grandes instituciones, como la Iglesia, pierden influencia.
- En contraposición con la Modernidad, la Postmodernidad es la época del desencanto. Se renuncia a las utopías y a la idea de progreso.
- Se produce un cambio en el orden económico capitalista, pasando de una economía de producción hacia una economía del consumo.
- Desaparecen las grandes figuras carismáticas, y surgen infinidad de pequeños ídolos que duran hasta que surge algo mas novedoso y atrayente.
- La revalorización de la naturaleza y la defensa del medio ambiente, se mezcla con la compulsión al consumo.
- Los medios y el marketing se convierten en centros de poder e influyen en diversos factores como:
 - Que ya no importa el contenido del mensaje, sino la forma que es transmitido, y el grado de convicción que pueda producir.
 - Desaparecen las ideologías como forma de elección de los líderes, y es reemplazada por la imagen.
 - Se convierten en transmisoras de la verdad, lo que se expresa en el hecho de que lo que no aparece por un medio de comunicación masiva, simplemente no existe para la sociedad.

-Pero también aleja al receptor de la información recibida sacándole realidad y relevancia, convirtiéndola en mero entretenimiento.

-Se pierde la intimidad y la vida de los demás se convierten en un show.

Características sociopsicológicas

-Los individuos solo quieren vivir el presente, el futuro y el pasado pierden importancia.

-Hay una búsqueda del inmediato.

-Se caracteriza por el proceso de pérdida de la personalidad individual.

-La única revolución que en individuo está dispuesto a llevar a cabo es la interior.

-Se hace culto al cuerpo y la liberación personal.

-Se vuelve a lo místico como justificación de sucesos.

-Perdidas de fe en la razón y la ciencia, pero en contrapartida se hace culto a la tecnología.

-El hombre basa su existencia en el relativismo y la pluralidad de opciones, al igual que un subjetivismo en la mirada de la realidad.

-Pérdida de fe en el poder público.

-Pérdida de preocupación ante la injusticia.

-Desaparición de idealismos.

-Pérdida de la ambición personal de auto superación.

-Desaparición de la valorización del esfuerzo.

Considerando las características de la modernidad señaladas anteriormente como un punto de partida para examinar las características de una sociedad postmoderna, se deben seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1. En una sociedad postmoderna habrá de ir más allá del individualismo.** Podremos apreciar, entonces, el hecho de que no somos entidades aisladas sino que cada uno de nosotros tiene su existencia en el contexto de una red de interrelaciones con todos cuantos comparten esta vida con nosotros. El reconocimiento de que son nuestras interrelaciones las que nos hacen ser lo que somos nos permitirá superar las tendencias separatistas y divisorias que ha traído consigo el individualismo moderno. No será necesario, sin embargo, negar o renunciar a los avances modernos de nuestra conciencia humana en torno al respeto a los derechos humanos, la dignidad personal y otras nociones afines, sino que éstas se situarán en el contexto de nuestra interconexión e interdependencia como comunidad de la tierra.
- **Paso 2. La postmodernidad avanzará hasta la superación del dualismo que caracteriza nuestra comprensión de nosotros mismos y del mundo, y que influye en el modo de vivir nuestra corporeidad.** Ello implica caminar hacia un sentido renovado de conexión con el mundo, como una condición relacional interactiva y mutuamente participativa. Ésta se traducirá en una forma de conciencia que supere la división cuerpo-mente, permitiendo una reapropiación de nuestro modo corporal de estar-en un mundo de las diversas dimensiones que eso entraña.
- **Paso 3. La sociedad postmoderna podrá superar una concepción mecanicista de la naturaleza.** Verá una relación orgánica entre todos los elementos que comprende la naturaleza, a la par que admitirá que nosotros somos una parte íntima de la propia naturaleza. Este modo de ver nos liberará del deseo de dominar o controlar la naturaleza, capacitándonos para participar en el proceso de su continua creatividad, con los dones de racionalidad y

previsión propios de los seres humanos. Al contemplar la naturaleza como un organismo vivo, aprenderemos a reconocer los aspectos impredecibles, misteriosos, la cara caótica de la naturaleza en definitiva, sin sentirnos por ello amenazados, sino aceptándola y abrazándola como parte del funcionamiento de las cosas.

- **Paso 4. Una sociedad postmoderna ya no será presa de mito del progreso.** En contraste con una sociedad moderna, que se considera a sí misma la vanguardia de la historia avanzando hacia grados cada vez mayores de progreso gracias a las destrezas tecnológicas, la sociedad postmoderna estará mejor equipada para apreciar y apropiarse de los tesoros de la antigüedad, aprendiendo de las sociedades que antaño fueron denominadas primitivas, pero que realmente presentan estilos de vida llenos de sabiduría y sensibilidad hacia nuestra interconexión con la tierra. Ya no estará tentada de rendir culto al ídolo del progreso por sí mismo, siempre a la búsqueda de un futuro mejor, sino que podrá celebrar la vida en su presente.
- **Paso 5. La postmodernidad será una sociedad postpatriarcal que pondrá el acento sobre la dimensión femenina de nuestro ser para equilibrar los efectos indeseables del carácter predominantemente masculino de nuestras vidas e instituciones.** Esa recuperación nos permitirá avanzar hacia estructuras renovadas de relaciones y modos de comportamiento caracterizados por la cooperación, el cuidado y el apoyo mutuos, en lugar de la competencia, la explotación y la destrucción.

Se requiere por nuestra parte una participación intencional para el nacimiento de un mundo postmoderno. Ello exigirá una transformación de nuestra conciencia, que consecuentemente dejará sentir sus efectos en nuestra propia autocomprensión, en nuestras relaciones con los demás y en las estructuras de la sociedad que son manifestaciones visibles de esas relaciones. Esa transformación afectará por igual a las diversas formas de nuestra vida personal y comunitaria, a las manifestaciones

culturales, a las expresiones religiosas y a los ámbitos económicos, políticos, educativos, académico, etc.

El postmodernismo en términos de negocios

El postmodernismo no se consolida como pensamiento sino más bien como un punto de vista: “Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo diferente”. El postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en: incertidumbre, pluralidad, participación, caos, intuición, heterogeneidad, desorden, igualdad, permisividad, horizontalidad. Mientras que las particularidades que identifican al modernismo son: Certeza, Consenso, Contemplación, Control, Deducción, Futuro, Homogeneidad, Jerarquía, Orden, Regulación, Verticalidad. Esta lista de características contrapuestas conforma, entre otras, la identidad de la condición posmodernista que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

En la transición del modernismo al postmodernismo, las organizaciones experimentan diversas transformaciones para adecuarse a las nuevas necesidades de la gerencia empresarial, especialmente debido a la presencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Los líderes del siglo XXI deben estar preparados para promover cambios en la organización, en función del logro de los objetivos organizacionales, dentro de un ambiente signado por una gran incertidumbre y con la ayuda de un pensamiento estratégico postmodernista que promueva la participación de los colectivos.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de la variable consiste en llevar una variable compleja a una específica para un mejor estudio. De acuerdo al Manual del Instituto

Universitario de Tecnología “Juan Pablo Pérez Alfonzo” (2005), señala que “Se enuncian conceptualmente las variables y se operacionalizan en términos que especifican la forma en que se manifiestan a los fines del estudio” (p. 19), en virtud de ello esta actividad se realizó a través de los objetivos Específicos de la investigación.

Así mismo, Contreras, Guerrero, Merchán, Nieves y Vargas (2003), establecen que “variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo” (p.60), para el presente estudio las variables estudiadas son: fiscalización, basamento legal y debilidades y oportunidades, por su parte este mismo autor señala que una dimensión, es con la que se mide el flujo de información de cada proceso o bien lo que se realiza con el mismo. La dimensión hace las caras de una moneda, de modo que una variable puede tener una o varias facetas desde donde ser estudiada y por último los indicadores, son los aspectos más concretos que definen una dimensión, es decir, son un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad revela la presencia de la dimensión de lo cual se desprende, y por ende, de la variable en estudio.

Cuadro N° 1
Operacionalización de la Variables

Objetivo General: Evaluar la Gestión Financieras basadas en los Paradigmas de la Evolución Gerencial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Químico del Estado Aragua					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar la Situación actual de la gestión Financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Químico del Estado Aragua producto de la Gerencia Empresarial	Gestión Financiera	Proceso de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Proceso de planificación • Análisis de Resultados • Indicadores de Gestión • Toma de Decisiones • Organización • Dirección • Control 	Cuestionario	1 2 3 4 5 6 7 8
Describir el proceso administrativo aplicado Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Químico del Estado Aragua en concordancia con los paradigmas gerenciales	Proceso Administrativo	Elementos del Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno • Metas • Estrategia • Estructura Organizativa • Proceso de Dirección • Liderazgo • Motivación • Productividad 	Cuestionario	9 10 11 12 13 14 15 16
Determinar el paradigma gerencial aplicado por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Químico del Estado Aragua que coadyuven a la Gestión Financiera.	Paradigma Gerencial	Paradigma Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Tipo de Liderazgo • Toma de decisiones • Uso de los recursos • Eficiencia • Objetivos • Responsabilidades 	Cuestionario	17 18 19 20 21 22 23

Fuente: Escobar (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Referente al marco metodológico es aquel que constituye la fase de cómo trabajar metodológicamente, en todo trabajo investigativo deben trazarse los límites que comprendieron el estudio realizado, es decir, la identificación de la empresa y los personeros o informantes claves, que conforman la fuente de la información y la matriz epistemológica de la propia investigación.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2001), define la metodología como: “una serie de procedimientos ordenados, con la finalidad de establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales va dirigido el interés de la investigación”, (p.241). En toda investigación resulta de vital importancia que los hechos se relacionen con los resultados obtenidos y tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad.

Por otra parte, Sabino (2004) menciona que “la metodología constituye la médula del plan, que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, la técnica de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”, (p.114). La metodología está comprendida por una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, a través de la obtención de los resultados y la comparación de los mismos.

Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010) la investigación no experimental se define como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Por lo tanto, se utilizó la investigación no experimental debido a que no se manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se sucedieron en su entorno habitual.

La presente investigación, se apoyó en una investigación de campo, conceptualizada por la UPEL (2006) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 27).

Por ello, el investigador, visitó las instalaciones de las empresas objeto de estudio, con la finalidad de relacionarse directamente con las personas, actividades, operaciones y tareas que allí son realizadas para, de esta manera, obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada, de forma primaria, tal y como ocurren en la cotidianidad de las organizaciones y/o empresas estudiadas.

También, este trabajo se consideró de nivel descriptivo porque para su elaboración fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del fenómeno estudiado y, de esta manera, determinar su comportamiento y las acciones que deben realizarse para la construcción la misma.

Según Sabino C. (2004), la investigación descriptiva:

Consiste en la caracterización de un hecho para establecer su estructura. Tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas. Interpreta la realidad de los hechos, es decir, condiciones o conexiones existente, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista que se sostienen, procesos, efectos o tendencias a desarrollar (p. 83).

De esta manera, el investigador se abocó a describir el fenómeno estudiado a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos, es decir, en las empresas del sector químico del Estado Aragua, para comparar las averiguaciones encontradas con el contenido de los conceptos expuestos por los especialistas consultados en el marco teórico.

A la par, se obtuvieron datos de fuentes impresas o escritas, es decir, de bases documentales, la cuales según Palella S. y Martins F. (2010) se apoyaron en una revisión documental y se define como:

Aquella que se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes: Indaga sobre un tema en documentos, escritos u orales. Se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan los hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos (p. 90).

Por ello, la investigadora utilizó documentos impresos, es decir, cualquier soporte que genere información, para ampliar sus conocimientos con respecto a la temática de investigación para el fortalecimiento de la información recolectada.

De esta manera, se evidencia que los conceptos esbozados poseen una estrecha relación con la presente investigación, porque comprenden el modelo metodológico requerido para proporcionar una alternativa de solución a la problemática que actualmente enfrentan las empresas del sector en estudio.

Población y Muestra

Población

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población, ya que constituye el conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información. Según Tamayo M. (2001), la población se conceptualiza como "la totalidad del fenómeno a estudiar, grupo de entidades, personas o elementos cuya situación se está investigando" (p.111).

Por lo tanto, para el logro de los objetivos planteados en esta investigación, se tomó como población sometida a estudio a las personas que laboran en cuatro (4) de las empresa del sector químico del Estado Aragua, quienes por las actividades que realizan se encuentran involucrados con la problemática planteada en la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de la misma, estos profesionales alcanzaron una población de trece (13) personas.

Además, las personas antes mencionadas tienen un conjunto de características comunes que están presentes en la totalidad del fenómeno a estudiar entre los cuales destaca el hecho de que todos prestan servicios asociados con la gerencia organizacional y financiera, esta población, está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 2
Población Objeto de Estudio

Empresa	Cargo	Cantidad
Químicas Orocolor, C.A.	Junta Directiva	03
Fluidos Venezolanos, C.A.	Junta Directiva	03
Manufacturas Múltiples, S.A.	Junta Directiva	04
I.N.A.S.A.	Gerentes	03
Total		13

Fuente: El investigador (2015)

Muestra

En cuanto a la muestra, según plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010) esta es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto en sus características es al que llamamos población” (p. 207), de tal manera que la muestra es una parte representativa de la población, en este sentido, se aprecia que la muestra es una parte del grupo en estudio con las mismas características de la población, constituida por elementos que son significativos de la misma.

Cabe destacar que por ser la población pequeña, pero con mucha información referente a la investigación, el abordaje se realizó desde las cuatro unidades empresariales, la cual fue descrita en su totalidad por el investigador; bajo esta perspectiva, no se utilizará ningún tipo de muestreo. Al respecto, Hurtado (2006) señala que: “El estudio poblacional recoge la información sobre todos los elementos del universo” (p. 39); según las consideraciones anteriores, no se empleará ningún procedimiento estadístico para la extracción de la muestra, debido a que su tamaño es fácil de manipular y expresa en su totalidad la generalidad del fenómeno a estudiar, por lo cual se considera como muestra poblacional por presentarse de manera categórica, en todas las empresas, las mismas circunstancias y problemas planteados para la investigación. De manera que, lo estudiado para una organización de las mismas características o similitudes, hace considerara la muestra a ser igual a la cantidad de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos establecidos en la investigación, se necesitarán una serie de informaciones y datos para facilitar al investigador obtener resultados a través del uso de las técnicas de recolección de datos. Para Arias (2004), define la técnica como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.68)

En relación al instrumento, Arias (2004), establece que: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69). En este sentido, estas técnicas e instrumentos deberá materializarse y aplicarse dependiendo

el tipo de datos que manipularán y teniendo en cuenta la existencia de datos primarios y secundarios.

Al respecto, explica Sabino (2004), que los datos primarios son: “aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, las técnicas encaminadas a recogerlos reflejarán, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real” (p.147). Y a juicio de Méndez (2001), los datos secundarios son: “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p.152). Dicho de otra forma, los datos primarios, serán entonces, aquellos que circundan la realidad objeto de estudio y los cuales aún no han sido procesados y los secundarios son aquellos que se encuentran en textos, publicaciones, informes o cualquier otro material impreso.

A este respecto, para el desarrollo de la investigación, con el fin de recabar la información necesaria proveniente de los datos primarios, se utilizará como técnica la encuesta la encuesta para recolectar la información. Por otro lado, Hurtado (2006) expresa que los instrumentos son "las diferentes herramientas de las cuales se vale un investigador para realizar el proceso de recolección de la información" (p. 145).

Basado en lo antes expuesto, el instrumento que se empleó para recolectar la información con la técnica encuesta fue el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como "aquel que obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación" (p. 396).

Evidentemente, cada cuestionario puede adaptarse a una problemática diferente, ya que en todos los casos se encuentra compuesto por un conjunto de preguntas. Al respecto comentan Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Cada clase de pregunta tiene sus ventajas y desventajas. Las preguntas cerradas son fáciles de dosificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Estos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta (p. 396).

Razón por la cual, el cuestionario se estructuró por preguntas cerradas que determinaron la información requerida para la obtención de las conclusiones y recomendaciones. De acuerdo con Tamayo (2001) "... las preguntas cerradas son aquellas en las cuales la contestación puede realizarse por medio de dos alternativas o incluir varias alternativas de respuesta. Estas preguntas facilitan mucho la tabulación." (9.155). Lo anterior, llevará al investigador a la realización de preguntas cerradas a través de las cuales, podrá recolectar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación y cumplir con los objetivos de la misma. Estas preguntas, debido a que midieron actitudes, debieron ajustarse al escalamiento tipo Likert, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como:

Un método que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta...Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. (p. 368).

En lo que respecta a la presente investigación el cuestionario se estructuró con treinta y ocho (38) preguntas y con las opciones de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces, nunca y casi nunca.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez según Hernández, Fernández y Baptista (2010), indica que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Asimismo, Busot (2007), afirma que “los instrumentos deben cumplir ciertas condiciones mínimas de calidad para garantizar que los resultados que ellos proporcionarán sean reflejos certeros de una realidad existente” (p. 45). Por lo tanto, la validez es un patrón con el que se puede juzgar el instrumento y si realmente se relaciona con el criterio escogido. De igual forma, los autores antes citados, afirman que:

Se puede aportar 3 tipos de evidencia para la validez: Evidencia relacionada con el contenido, la cual se obtiene contrastando el universo de ítems contra los ítems presentes en el instrumento de medición. La validez de criterio que se obtiene comparando los resultados de aplicar el instrumento de medición contra los resultados de un criterio externo. La validez de constructor que se puede determinar mediante el análisis de factores (p.332).

Antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento fue sometido a estudio de validez, mediante la revisión del mismo por 2 expertos, uno (1) en metodología y un (1) técnico, especialistas en el área de Finanzas; quienes señalaron que el instrumento era válido para ser aplicado.

Confiabilidad

La confiabilidad es entendida como aquella cualidad en el instrumento que permite asegurar que la información recopilada es confiable. En referencia al término confiabilidad, Busot (2007), dice que “... es la capacidad que tiene el instrumento de

registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones...” (p. 108)

Se necesita la confiabilidad para poder hablar de resultados válidos, puesto que no es posible evaluar algo que cambia continuamente. Sin embargo, es posible que un cuestionario sea confiable, puesto que sus resultados son consistentes, pero que no mida lo que se espera que mida. En ese caso tenemos un ejemplo claro de un cuestionario con confiabilidad pero carente de validez. Se dice que la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para la validez. Las evidencias de validez siempre han de ir de la mano con las evidencias de confiabilidad. La confiabilidad indica el grado de consistencia, pero no dice si las inferencias que se hacen y las decisiones que se toman partiendo del cuestionario son defendibles.

En este particular la confiabilidad de la información recopilada con el cuestionario se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, a los datos obtenidos en una prueba piloto, efectuada a un grupo de la muestra quienes contestaron el instrumento a fin de dar respuesta al problema planteado. Palella y Martíns (2010) lo definen “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado de los ítems de una escala se correlacionan entre sí. (p. 169). La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum Q_i^2}{Q_x^2} \right]$$

k = número de ítems

(σ_i)² = varianza de cada ítem

(σ_X)² = varianza de la cuestionario total

El cálculo de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{38}{(38 - 1)} \left[1 - \frac{7,69}{43,33} \right]$$

$$\alpha = 1,02 [0,8229] = 0,84$$

En este sentido, vale la pena resaltar los rangos de confiabilidad presentados por el autor, los cuales se pueden visualizar a continuación:

Cuadro N° 3.

Niveles de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente. Ruiz Bolívar (2007)

El coeficiente de Confiabilidad para el instrumento aplicado, fue de 0,84, de acuerdo a lo antes señalado es de confiabilidad alta, lo que quiere decir que si se aplica el instrumento en las mismas condiciones, se obtendrán los mismos resultados.

Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos están relacionadas con la presentación de la información que se recolectará a través de la aplicación del instrumento, a través de las respuestas que aportarán los individuos de la muestra seleccionada para desarrollar la investigación. Al respecto, en el desarrollo de esta fase de la investigación, se utilizará el análisis cualitativo, en este sentido, Sabino (2002) opina

que el análisis cualitativo “se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo” (p. 135). Esta será la información que se analice cotejando los resultados de acuerdo al aspecto desarrollado, para de esta manera evaluar la fiabilidad de la información.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de analizada la información recopilada a partir del instrumento. Se procedió a tabular dicha información obtenida, se reflejaron los resultados obtenidos a través de tablas y gráficos. En este sentido, Valera (2000), señala que: “La estadística descriptiva es aquella que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos, comparar y luego comunicar” (p. 36). Por consiguiente a partir de la estadística descriptiva se introducen en la investigación una serie de formas de análisis estadísticos.

Asimismo, presenta el 100% de proporción, discriminando en sectores porcentuales los resultados obtenidos y lo más importante es que estos puedan ser apreciados por cualquier usuario. Según Seijas (1999) establece que “un gráfico por sectores considera la circunferencia como el total del fenómeno a representar, determinando luego al sector circular correspondiente”. (p.323). En este sentido, la graficación permitió observar y detallar a grandes rasgos los resultados obtenidos a través de los porcentajes tomados en consideración de los cuadros respectivos.

Una vez tabulado los datos arrojados por la aplicación de la encuesta, se procedió al análisis cualitativo, el cual consistió en la interpretación lógica de estos datos tabulados, que le permitió al investigador tener una perspectiva de los hallazgos encontrados.

Ítems 1: La planificación de la empresa, incluye la participación de los gerentes financieros de la empresa

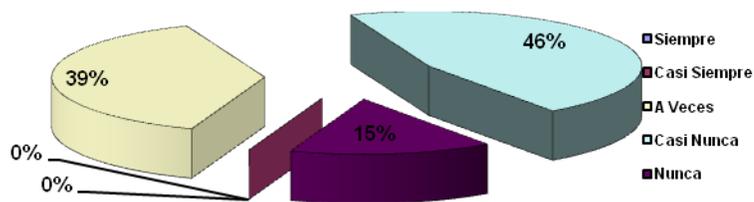
Cuadro 04
La Planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	39%
Casi Nunca	6	46%
Nunca	2	15%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 01

La Planificación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el 46% de los entrevistados respondieron que casi nunca la planificación de la empresa, conlleva o incluye la

participación de los gerentes financieros de la empresa, el 39% opina que algunos de los gerentes participan en este proceso, y el restante 15% indica que nunca participan en la planificación los gerentes, esto indica que la gerencia no establece como prioridad la participación en la planificación, dejando de esta manera el establecimiento de las metas y los objetivos fuera del proceso.

Ítems 2: El proceso de planificación es la base para la gestión financiera de la empresa

Cuadro 05

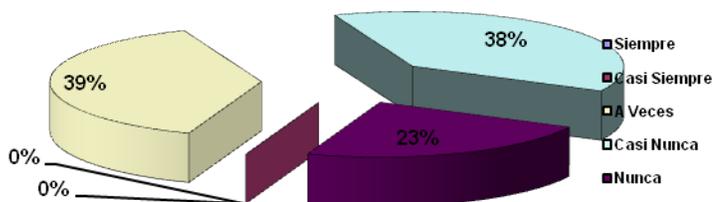
Proceso de planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	38%
Casi Nunca	5	38%
Nunca	3	24%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 02

Proceso de planificación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el 38% de los entrevistados respondieron que casi nunca el proceso de planificación es la base para la gestión financiera de la empresa, en un porcentaje igual, el 38% opina que algunas veces el proceso de planificación sirve como base para tan fin, y el 18% indica que nunca esta planificación es la base para la gestión financiera, esto indica que la gerencia no le da la importancia a la planificación como herramienta en la toma de decisiones financieras, y en un entorno tan cambiante esta debe ser la guía que permita disminuir riesgos.

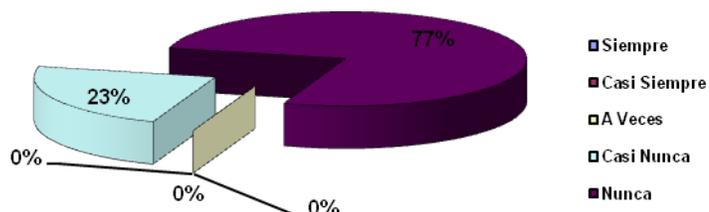
Ítems 3: En la gestión financiera se considera el análisis de resultados en la toma de decisiones

Cuadro 06
Gestión financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	10	77%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 03
Gestión financiera



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestran los resultados obtenidos, el 77% de los entrevistados respondieron que nunca en la gestión financiera se considera el análisis de resultados en la toma de decisiones, el 23% restante indica que casi nunca el análisis de resultado es utilizado en la toma de decisiones, esto indica que no se considera los resultados de la gestión financiera en la toma de decisiones.

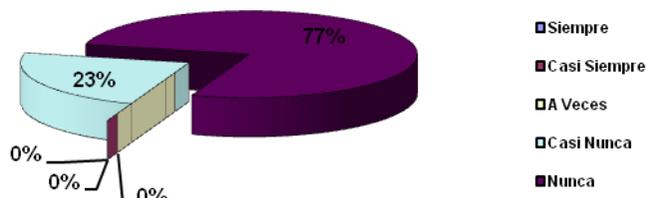
Ítems 4: Los Indicadores de gestión son presentados como parte integral en el proceso control de gestión financiera de la empresa

Cuadro 07
Indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	10	77%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 04
Indicadores de gestión



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados el 77% de los entrevistados respondieron que nunca los indicadores de gestión son presentados como parte integral en el proceso control de gestión financiera de la empresa, el 23% restante indica que casi nunca estos indicadores se utilizan para el control financiero, esto indica que no se ejerce un control por medio de los indicadores de gestión, para la toma de decisiones gerenciales, esta herramienta permite una evaluación de las decisiones gerenciales.

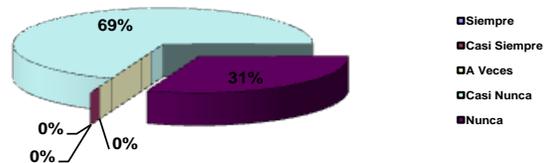
Ítems 5: La toma de decisión en la organización considera la base financiera para tal fin

Cuadro 08
Toma de decisión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	9	69%
Nunca	4	31%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 05
Toma de decisión



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados como se indica en el grafico 05, el 69% de los entrevistados respondieron que casi nunca la toma de decisión en la organización considera la base financiera para tal fin, y el restante 31% opina que nunca la base financiera es utilizada en la toma de decisiones, esto indica la toma de decisiones financiera son tomadas en base a las experiencia de los directores y gerentes, que en la mayoría de las ocasiones son dueños. No se considera la información financiera, como por ejemplo puede aportar el flujo de caja para este fin.

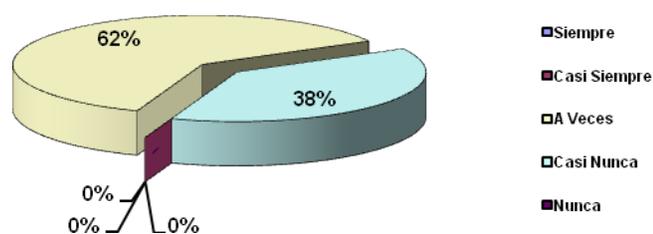
Ítems 6: La organización contempla la línea de autoridad como elemento de control organizacional

Cuadro 9
Línea de autoridad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	8	62%
Casi Nunca	5	38%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 06
Línea de autoridad



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el gráfico 06, el 62% de los entrevistados respondieron que algunas veces la organización contempla la línea de autoridad como elemento de control organizacional, el restante 38% indica que casi nunca esta línea de mando está definida, esto indica que en los procesos administrativos no está definida la línea para la toma de decisiones, dejando esta actividad a la centralización de la gerencia, dirección o dueños.

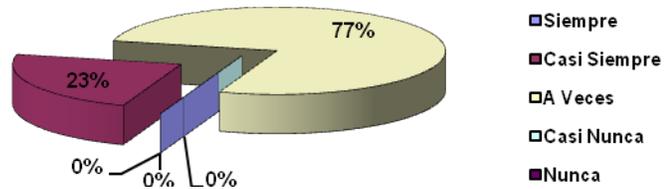
Ítems 7: La dirección de la organización, está acorde con los principios de la empresa

Cuadro 10
Dirección organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	23%
Casi Siempre	10	77%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 07
Dirección Organización



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Los encuestados en este ítems, opinan en un 77% que casi siempre la dirección de la organización, está acorde con los principios de la empresa, el 23% considera que siempre la organización está acorde con los principio de la empresa, lo cual da a entender que la dirección de la organización establece los principios y herramientas para el buen funcionamiento, sin transmitir los mismo en toda la línea de mando, esto deja la duda, ya que la línea de autoridad no está bien establecida.

Ítems 8: La fase de control financiero, del proceso administrativo contempla indicadores acorde con la empresa

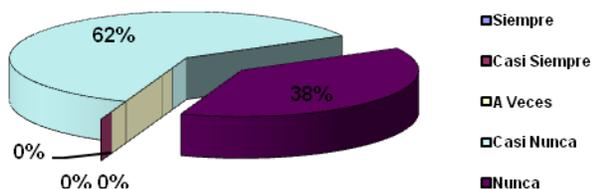
Cuadro 11
Fase de control financiero

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	8	62%
Nunca	5	38%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 08

Fase de control financiero



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítems, la población muestral opina en un 62% que casi nunca la fase de control financiero, del proceso administrativo contempla indicadores acorde con la empresa, el restante 38% revela que nunca el proceso administrativo contiene los indicadores acorde con el proceso administrativo, esto demuestra que el proceso

de control financiero no se ejecuta de manera adecuada, ya que no se establecen indicadores para tal fin.

Ítems 9: El proceso de planificación contempla el análisis del entorno como actividad primordial en la gestión financiera

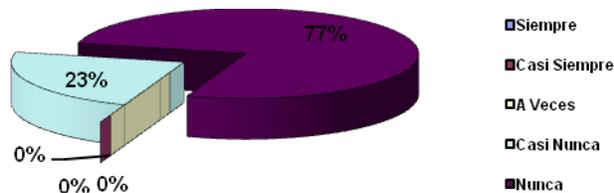
Cuadro 12
Proceso de planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	10	77%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 09

Proceso de planificación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico 09, el 77% de los encuestados respondieron que nunca el proceso de planificación contempla el análisis del entorno como actividad primordial en la gestión financiera, el 23% indica que casi nunca se considera este análisis como parte del proceso de planificación, esto revela que no se parte de la base para la toma de decisiones como lo es el análisis del entorno para cumplir con la planificación y con la directrices que corresponde a la gestión financiera.

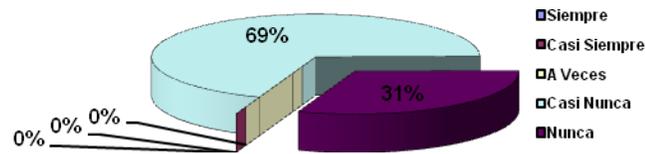
Ítems 10: Las metas organizacionales son establecidas en la etapa de planificación del proceso administrativo

Cuadro 13
Metas organizacionales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	31%
Nunca	9	69%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 10
Metas organizacionales



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Los encuestados en este ítems, opinan en un 69% que nunca las metas organizacionales son establecidas en la etapa de planificación del proceso administrativo, y el restante 31% opina que casi nunca estas metas se establecen en el proceso de planificación, lo cual da a entender que la planificación no es realizada de manera que pueda disminuir el riesgo estableciendo las metas como herramienta para establecer las estrategias.

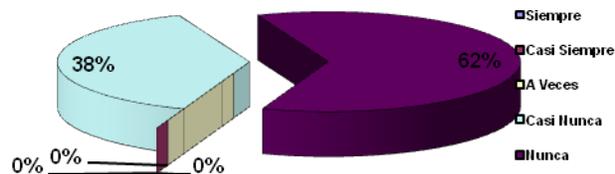
Ítems 11: La base de la planificación en el proceso administrativo de la empresa es el establecimiento de estrategias

Cuadro 14
Base de la planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	38%
Nunca	8	62%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 11
Base de la planificación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítems, la población muestral opina en un 62% que nunca la base de la planificación en el proceso administrativo de la empresa es el establecimiento de estrategias y el restante 38% aprecia que casi nunca el establecimiento de estrategias es la base de la planificación, esto demuestra que las empresas, no establecen estrategias dentro de la planificación y eso gerencialmente hablando, no es la manera adecuada, estas estrategias se establecen en la medida que surjan las necesidades.

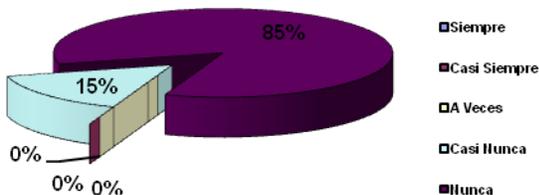
Ítems 12: La estructura organización es revisada y actualizada periódicamente que permite la flexibilidad de la misma

Cuadro 15
Estructura organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	15%
Nunca	11	85%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 12
Estructura organización



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

De acuerdo a lo observado en el grafico 12, el 85% responde que nunca la estructura de la organización es revisada y actualizada periódicamente que permite la flexibilidad de la misma y los demás, específicamente el 15% aprecia que casi nunca es revisada la estructura de la empresa, esto expone la rigidez de la estructura organizativa, ya que esta debe ser adaptada a las necesidades y cambios que exige el mercado y la estructura en desarrollo de la misma.

Ítems 13: El proceso de dirección organizacional es aplicado de acuerdo a las estrategias y metas de la planificación

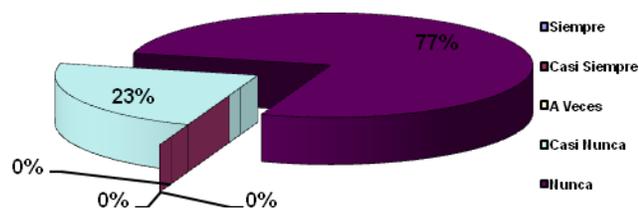
Cuadro 16
Proceso de dirección organizacional

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	10	77%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 13

Proceso de dirección organizacional



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico 13, el 77% de los entrevistados respondieron que nunca el proceso de dirección organizacional es aplicado de acuerdo a las estrategias y metas de la planificación y el sobrante 23% opina que casi nunca el proceso de dirección se establece de acuerdo a la estrategias,

esto indica que en la organización no existe una coordinación entre la etapa de planificación y la dirección que permita el logro de los objetivos.

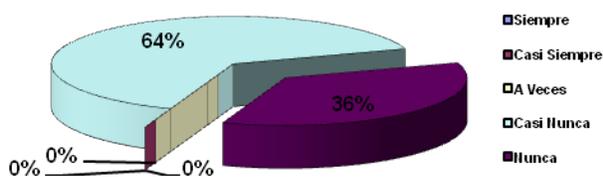
Ítems 14: Se establece el nivel de liderazgo de acuerdo al área en el proceso organizacional

Cuadro 17
Nivel de liderazgo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	9	64%
Nunca	5	36%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 14
Nivel de liderazgo



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación al ítems 14, los encuestados en un 64% respondieron que casi nunca se establece el nivel de liderazgo de acuerdo al área en el proceso organizacional y el sobrante 17% opina que nunca se establece el nivel de liderazgo de acuerdo al área,

esto indica que los niveles de liderazgo no están establecidos por la empresa, estos se establecen de acuerdo a niveles no acorde con la organización y por necesidad.

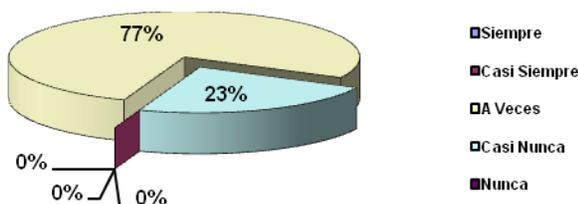
Ítems 15: La motivación es una herramienta estratégica aplicada en el proceso administrativo de la empresa

Cuadro 18
La motivación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	77%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 15
La motivación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítems, la población muestral opina en un 77% que algunas veces la motivación es una herramienta estratégica aplicada en el proceso administrativo de

la empresa y el restante 23% aprecia que casi nunca la motivación se considera como estrategia administrativa, esto expone que muy pocas veces se motiva al personal para así conseguir los objetivos planificados.

Ítems 16: Es considerada la productividad como indicador clave en el proceso administrativo de la empresa

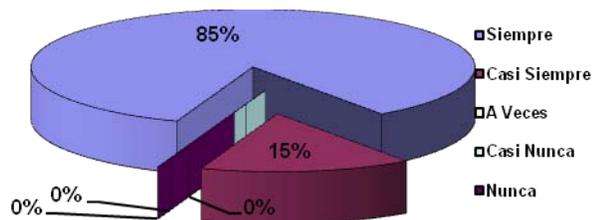
Cuadro 19
La Productividad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	85%
Casi Siempre	2	15%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 16

La Productividad



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación al ítems 16, los encuestados en un 85% respondieron que siempre es considerada la productividad como indicador clave en el proceso administrativo de la empresa, y el diferencial 15% manifestó que casi siempre es la productividad el indicador clave del proceso administrativo, esto revela que no se consideran otros indicadores de claves que permita medir la gestión general de las empresas y los resultados financieros, así como la evaluación del personal de alto rango.

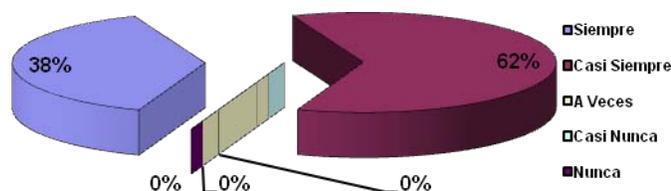
Ítems 17: La gerencia promueve la estructura burocrática dentro de la organización

Cuadro 20
Estructura burocrática

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	38%
Casi Siempre	8	62%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 17
Estructura burocrática



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítem, la población muestral opina en un 62% que casi siempre la gerencia promueve la estructura burocrática dentro de la organización, y el 38% manifestó que siempre la gerencia promueve este estilo de gerencial, esto revela que la gestión financiera en las empresas objeto de estudio, se base en los procesos administrativos rígidos y de posibles altos costo burocráticos.

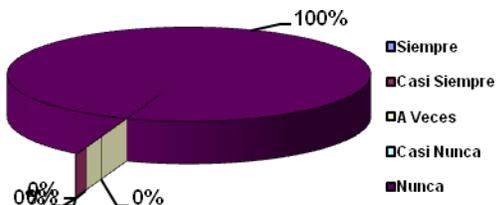
Ítems 18: En la organización predomina el liderazgo de tipo autocrático como estilo gerencial

Cuadro 21
Liderazgo de tipo autocrático

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	13	100%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 18
Liderazgo de tipo autocrático



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico 18, el 100% de los entrevistados respondieron que nunca en la organización predomina el liderazgo de tipo autocrático como estilo gerencial, esto muestra que en las empresas no consideran el estilo autocratico, impositivo de liderazgo, aspecto resaltante por la época que se vive a nivel organización.

Ítems 19: La gerencia centraliza la toma de decisiones financieras en la empresa

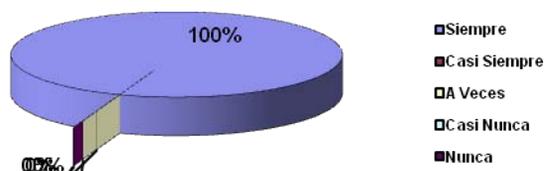
Cuadro 22
Centraliza la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 19

Centraliza la toma de decisiones



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Los encuestados en este ítem, opinan en el 100% que siempre la gerencia centraliza la toma de decisiones financieras en la empresa, lo cual da a entender que las decisiones financiera de la organización son tomadas por la junta directiva de la organización conformada en su mayoría por los socios, esto afecta la oportunidad en la toma de decisiones debido al uso desproporcionado del factor tiempo.

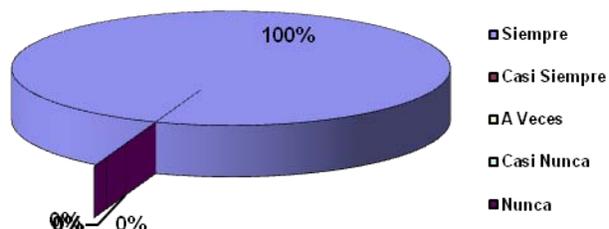
Ítems 20: El estilo gerencial conlleva al uso racional de los recursos financieros de la empresa

Cuadro 23
Uso racional de los recursos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 20
Uso racional de los recursos



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítem, la población muestral opina en el 100% que siempre el estilo gerencial conlleva al uso racional de los recursos financieros de la empresa, esto dejar ver que aun cuando el estilo gerencial centralista sea aplicado, debe llevar a la consecución de los objetivos, la muestra opino de esta manera sin considerar los resultados financieros obtenidos.

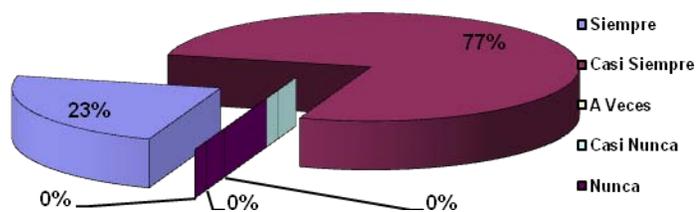
Ítems 21: La gerencia establece e involucra el concepto de eficiencia como estilo para el logro de los objetivos financieros

Cuadro 24
Concepto de eficiencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	23%
Casi Siempre	10	77%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 21
Concepto de eficiencia



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico 21, el 77% de los encuestados respondieron que casi siempre la gerencia establece e involucra el concepto de eficiencia como estilo para el logro de los objetivos financieros, el 33% opina que siempre la gerencia involucra este concepto como estilo para lograr los objetivos, esto indica que siendo este concepto criticado por las nuevas tendencias de la gerencia organizacional, las empresas aun establecen sus objetivos financieros en función de la eficiencia productiva.

Ítems 22: La definición de objetivos eficientes en el personal, son los elementos claves del estilo gerencial de la empresa

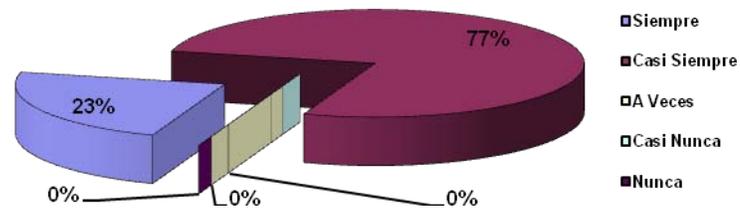
Cuadro 25
Definición de objetivos eficientes

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	23%
Casi Siempre	10	77%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 22

Definición de objetivos eficientes



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Los encuestados en este ítem, opinan en un 77% de los encuestados respondieron que casi siempre la definición de objetivos eficientes en el personal, son los elementos claves del estilo gerencial de la empresa, el 33% opina que siempre la gerencia considera este concepto o indicador para motivar al personal, al igual que el ítem anterior, este concepto es criticado, la evolución gerencial expone otros indicadores, y las empresas aun aplican este concepto como medio para incentivar el logro de los objetivos.

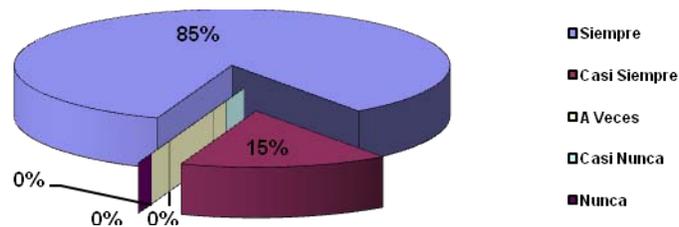
Ítems 23: El concepto de responsabilidad es establecido con el fin de lograr los objetivos como estilo gerencial

Cuadro 26
Concepto de responsabilidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	85%
Casi Siempre	2	15%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 23
Concepto de responsabilidad



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

En relación a este ítems, la población muestral opina en un 85% que siempre el concepto de responsabilidad es establecido con el fin de lograr los objetivos como estilo gerencial, y el 15% manifestó que casi siempre se establece el concepto de

responsabilidad, esto indica que este concepto se aplica para el logro de los objetivos, este concepto es uno de los más usados aun en la actualidad del desarrollo gerencial.

Ítems 24: La Gerencia da autonomía a los equipos de trabajo para la toma de decisiones como estilo gerencial financiero de la empresa

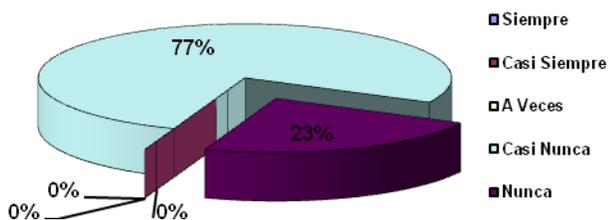
Cuadro 27
Gerencia da autonomía

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	10	77%
Nunca	3	23%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 24

Gerencia da autonomía



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico 24, el 77% de los entrevistados respondieron que casi nunca la Gerencia da autonomía a los equipos de trabajo para la toma de decisiones como estilo gerencial financiero de la empresa y el 23% opina que nunca la gerencia permite la autonomía dentro de los equipos de trabajo, esto manifiesta un retraso en el estilo gerencial de las empresas, ya que los equipos deben tener autonomía en la toma de decisiones que le compete.

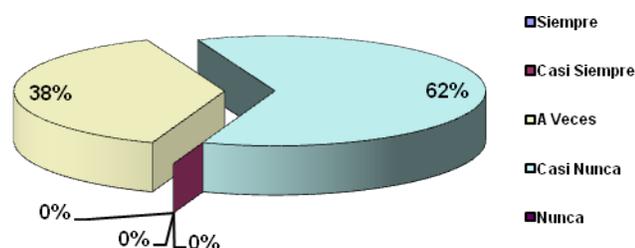
Ítems 25: La Gerencia Planifica junto al equipo de trabajo en el logro de los objetivos

Cuadro 28
Planifica junto al equipo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	38%
Casi Nunca	8	62%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 25
Planifica junto al equipo



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 62% de los entrevistados respondieron que casi nunca la Gerencia Planifica junto al equipo de trabajo en el logro de los objetivos y el 38% restante opina que algunas veces la gerencia participa con el equipo de planificación, esto muestra que la gerencia no le da importancia al proceso de planificación, solo cuando existe un plan de inversión participan en el mismo.

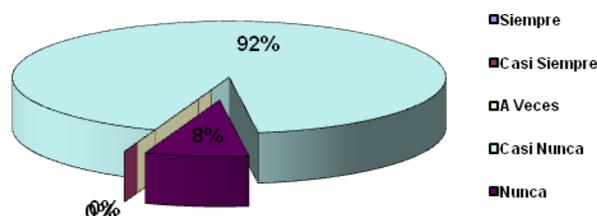
Ítems 26: La gerencia solicita y acepta sugerencias del equipo de trabajo en el estilo gerencial de la empresa.

Cuadro 29
Solicita y acepta sugerencias

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	1	8%
Nunca	12	92%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 26
Solicita y acepta sugerencias



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 92% de los entrevistados respondieron que nunca la gerencia solicita y acepta sugerencias del equipo de trabajo en el estilo gerencial de la empresa y el 8% restante opina que casi nunca la gerencia acepta o solicita sugerencias al equipo de trabajo, esto muestra la falta de compromiso de los gerentes con los equipos, una de la función del equipo es servir de asesor, y en estas empresas esto nunca se cumple.

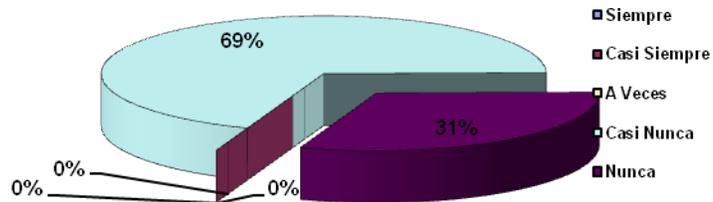
Ítems 27: Se comparte el éxito alcanzado con el equipo como estilo gerencial de la empresa.

Cuadro 30
Comparte el éxito alcanzado

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	9	69%
Nunca	4	31%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 27
Comparte el éxito alcanzado



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 69% de los entrevistados respondieron que casi nunca se comparte el éxito alcanzado con el equipo como estilo gerencial de la empresa y el 31% restante opina que nunca los dueños, directores y gerentes comparten el éxito con los integrantes del equipo, esto muestra que no se cumple el principio de equipo, desmotivando al equipo.

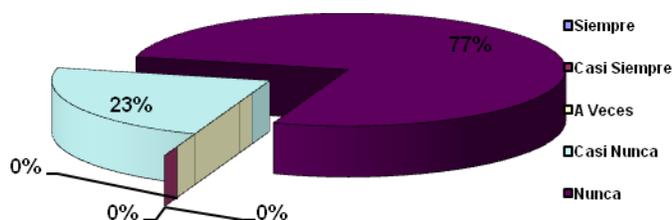
Ítems 28: El gerente se preocupa por el equipo de trabajo y soluciona sus inquietudes

Cuadro 31
Se preocupa por el equipo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	23%
Nunca	10	77%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 28
Se preocupa por el equipo



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 77% de los entrevistados respondieron que nunca el gerente se preocupa por el equipo de trabajo y soluciona sus inquietudes y el 23% restante opina que casi nunca el gerente demuestra esta preocupación, esto muestra que los gerentes no poseen una de las características de los líderes de hoy, por consiguiente no se preocupan por un proceso motivacional continuo y real del equipo que lideran.

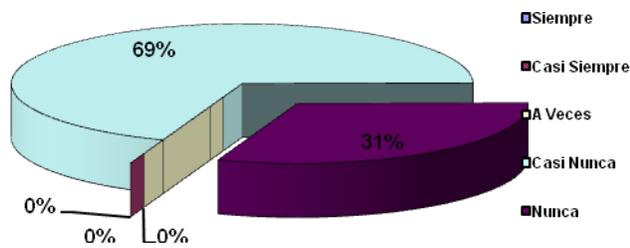
Ítems 29: La gerencia delega responsabilidades al equipo para el logro de los objetivos

Cuadro 32
Delega responsabilidades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	9	69%
Nunca	4	31%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 29
Delega responsabilidades



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 69% de los entrevistados respondieron que casi nunca la gerencia delega responsabilidades al equipo para el logro de los objetivos y el 31% restante opina que nunca la responsabilidades es delegada a los equipos por parte de los gerentes, esto muestra que los gerentes no incentiva la confianza en los integrantes de los equipos, aspecto determinante en la conformación de un verdadero equipo y del logro de metas.

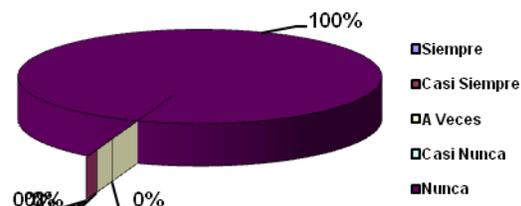
Ítems 30: Se usa la estructura de dirección horizontal como estilo de gerencia de la empresa.

Cuadro 33
Estructura de dirección horizontal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	13	100%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 30
Estructura de dirección horizontal



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que nunca se usa la estructura de dirección horizontal como estilo de gerencia de la empresa, esto muestra en las estructuras organizacionales siguen predominando la estructura vertical como estilo gerencial, este estilo está obsoleto por centralizar la toma de decisiones.

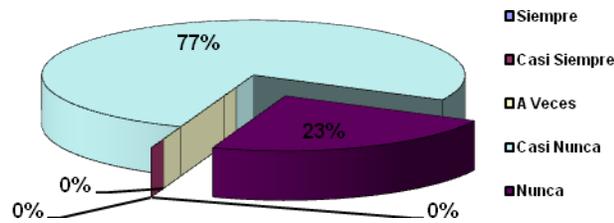
Ítems 31: La característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea un servidor

Cuadro 34
Liderazgo promocionado

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	10	77%
Nunca	3	23%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 31
Liderazgo promocionado



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 77% de los entrevistados respondieron que casi nunca la característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea un servidor y el 23% restante opina que nunca esta característica en los líderes de la empresa no es promocionado, resaltando primordialmente su importancia por la productividad, la eficiencia en la producción y los controles.

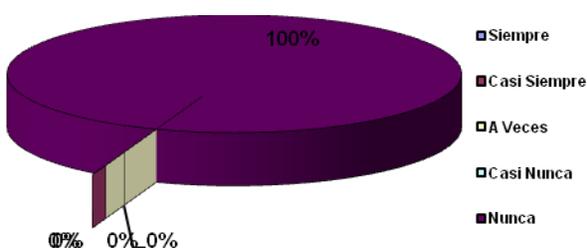
Ítems 32: La característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea un visionario.

Cuadro 35
Liderazgo visionario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	13	100%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 32
Liderazgo visionario



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que nunca La característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea un visionario, esto muestra igual que ítem anterior, que los líderes de la empresa se orienta a los objetivos de producción y gerencia obseleta.

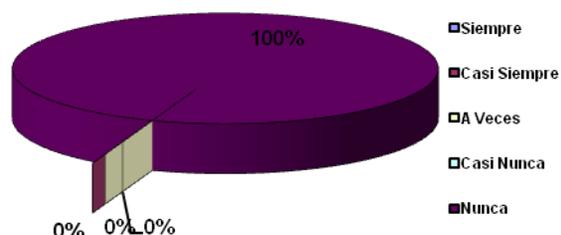
Ítems 33: La característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea andrógino

Cuadro 36
Liderazgo Andrógino

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	13	100%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

**Gráfico 33
Liderazgo Andrógino**



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que casi nunca la característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea andrógino, esto muestra que existe una inclinación por los líderes del sexo masculino.

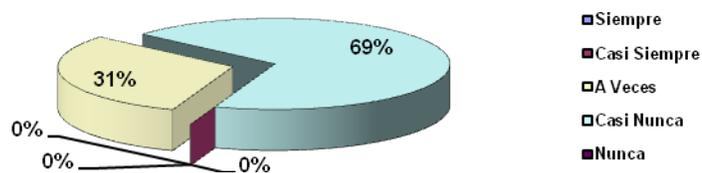
Ítems 34: La característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea empleado de la red de trabajo

**Cuadro 37
Liderazgo Empleado de la Red de Trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	4	31%
Casi Nunca	9	69%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 34
Liderazgo Empleado de la Red de Trabajo



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 69% de los entrevistados respondieron que casi nunca la característica del liderazgo promocionado por la gerencia en la empresa es que este sea empleado de la red de trabajo y el 31% restante opina que algunas veces se promociona esta característica en los lideres, esto muestra que los lideres no son motivados a la actualización de estilos gerenciales, ya que el establecimiento de una red de trabajo permite la característica del trabajo en equipo.

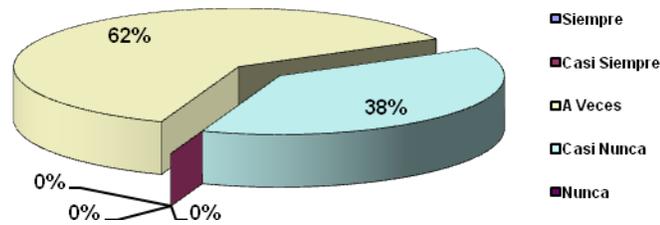
Ítems 35: Se promueve la gerencia a nuevos estilos de mercados en la planificación

Cuadro 38
Mercados en la planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	8	62%
Algunas Veces	5	38%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 35
Mercados en la planificación



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 62% de los entrevistados respondieron que casi siempre se promueve la gerencia a nuevos estilos de mercados en la planificación y el 38% restante opina que algunas veces la gerencia promueve este estilo de mercados, esto muestra que las empresas si prevén nuevos estilos de mercado y que los mismo son movido por esos efectos.

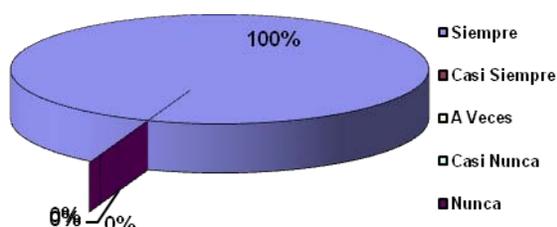
Ítems 36: En la sociedad gerencial de la empresa se promueve ir más allá del individualismo.

Cuadro 39
Individualismo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

**Gráfico 36
Individualismo.**



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que siempre en la sociedad gerencial de la empresa se promueve ir más allá del individualismo, esto muestra que los gerentes promueven una característica propia de la conformación de equipos pero no es solo una característica para conformar un verdadero equipo se debe contar con personas comprometidas.

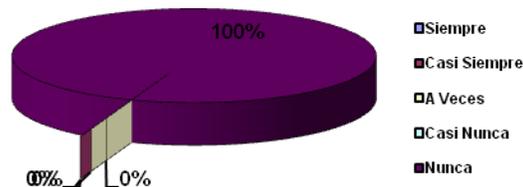
Ítems 37: La sociedad gerencial promueva una concepción mecanicista de la producción.

**Cuadro 40
Concepción mecanicista de la producción.**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	13	100%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 37
Concepción mecanicista de la producción.



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que casi nunca la sociedad gerencial promueva una concepción mecanicista de la producción, esto muestra que los gerentes entienden al personal como parte de la organización y no como una maquina o un recurso más de la empresa.

Ítems 38: La sociedad gerencial de la empresa mantiene en promoción el progreso como estrategia de planificación

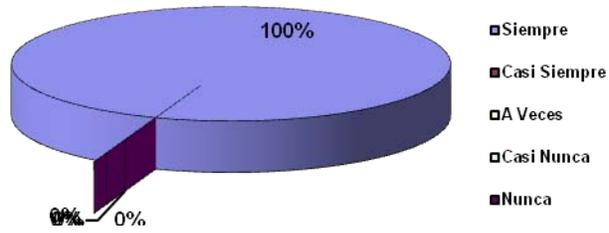
Cuadro 41
Progreso como estrategia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	13	100%

Fuente: Escobar (2015)

Gráfico 38

Progreso como estrategia



Fuente: Escobar (2015)

Análisis de los Resultado

Según los encuestados tal como lo muestra el grafico el anterior, el 100% de los entrevistados respondieron que siempre la sociedad gerencial de la empresa mantiene en promoción el progreso como estrategia de planificación, esto muestra que los gerentes de las empresas siguen anclado en algunos conceptos antiguos de la gerencia tradicional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de las PYMES estudiadas es importante, debido a que tienen una particularidad que se refleja en el manejo del dinero, en cuanto a la concepción, su procura y la utilización del mismo. Los dueños, directores y gerentes (en la mayoría de los casos socios propietarios - sociedad de gerentes en ejercicio-) tienen en su haber el manejo de lo financiero desde el punto de vista de la propiedad única y exclusiva de ellos, es decir, no manejan las empresas como unidades independientes de creación de riquezas y desarrollo propio. Con lo cual hace más difícil aplicar una buena y sana gerencia empresarial acorde a los nuevos tiempos,

La Planificación en este tipo de empresa, regularmente, no se hace de acuerdo a parámetros o estándares de gerencia enmarcado en algunos de los paradigmas conocido en los últimos tiempo, al contrario su planificación consiste en la situación y circunstancia relacionada con la suspicacia del dueño, director general o gerente. En tal sentido, el proceso propio de planificación se hace de acuerdo a experticia de cada gerente o persona que ejerce el cargo.

El análisis de los resultados es importante para gerencia y por ende para la propia gestión financiera, allí los directivos o personas ligadas a la toma de decisión si revisan y analizan los resultados, sin embargo, no con el profesionalismo o peor aún, con un empirismo que en la mayoría de las situaciones genera más incertidumbre y problemas que soluciones.

Los indicadores de gestión son considerados, en casos específicos, para la gestión de operación y no a la gestión financiera. Es decir, se maneja en la mayoría de las empresas estudiadas, que si hay dinero en las cuentas bancarias es favorable y hay buen desempeño de la gerencia empresarial, pero no se mide absolutamente nada de manera formal y técnica.

La toma de decisiones, en la mayoría de los casos estudiados y de acuerdo a la convivencia y experiencia como asesor de estas empresas, se basa en la orden centralizada de los dueños, directivos o gerentes de primera línea, sin considerar el trabajo, esfuerzo e información suministrada por los diferentes grupos y/o equipos de trabajo.

El clima dentro de las empresas se aleja mucho de lo que se conoce como organización. Cabe destacar que las empresas estudiadas hacen inversión y esfuerzo por conseguir una lógica que permita el manejo más adecuado a la gestión empresarial, pero no alcanzan conseguir el tan ansiado clima organizacional y a su vez poder lograr una verdadera organización.

La dirección quizás sea la función o labor dentro de los parámetros o estándares de lo que puede ser una gerencia empresarial avanzada o moderna, sin llegar a términos de considerarla de la era postmoderna. En tal sentido, junto a la función de control, podemos decir, que en éstas se establecen los criterios y aplicaciones de políticas diseñadas por dueños, directores y gerentes, dando continuidad a su seguimiento, pero hasta lo que se considera la primera línea de mando operativa, ya que delegar y designar funciones para luego dirigir las y controlarlas no está concebida dentro del paradigma de postmodernidad y de la nueva gerencial, Es por ello que entre las

empresas estudiadas se conserva la aplicación de procesos administrativos basado en paradigmas tradicional y en algunos casos moderno.

La manera en como describir el proceso administrativo en las empresas estudiadas es verdaderamente fascinante, ya que la forma de mostrar detalladamente los asuntos concernientes a la gestión, se basa en el manejo de situaciones diarias y de carácter inmediato, es decir, gerencia por emergencia. Por lo anteriormente comentado, hay que destacar y se observa en la mayoría de los casos como práctica gerencial, la improvisación en la toma de decisiones y en relación al análisis del entorno, obliga a esfuerzos y trabajo extras en la gestión administrativa, generando costos o gastos adicionales a lo normal dentro del manejo gerencial de las empresas, afectando el presupuesto y flujo de caja (liquidez).

El análisis del enfoque interno y externo, así como precisamente del entorno es hecho de una forma muy básica y sin profundidad estructural, en tanto al tiempo y la importancia de la influencia en la toma de decisión. En tal sentido, los paradigmas gerenciales claramente definidos no se pueden identificar o enmarcar de acuerdo a sus características, inclusive ni como un todo en su aplicación, tampoco se puede encasillar a la gestión dentro de un paradigma único, ya que verdaderamente tratan de aplicar un proceso administrativo de acuerdo a las circunstancias y manejo de los gerentes y en algunos casos del conocimiento que pueden aportar los jefes de grupo o líderes de los equipos de trabajo designados.

Las metas y estrategias se pueden decir que son diseñadas en función con el paradigma moderno, ya que recae sobre los propios gerentes la responsabilidad de las mismas. En tal sentido, podemos decir que si se puede aplicar, dentro de las características del paradigma descrito anteriormente el crear todo lo que es

alcanzable, la situación se complica y se pierde dentro del proceso administrativo cuando se manifiesta el cómo lograr llevar a cabo lo dispuesto en el diseño de las metas y la ejecución de las estrategias trazadas. La estructura organizacional está bien definida y diseñada, más no en la funcionalidad práctica de la misma. El proceso de dirección es claramente definido en función y acción, ya que recae sobre un liderazgo único de los directivos, gerentes (sociedad de gerentes). La motivación es casi nula, no hay argumentos gerenciales en los paradigmas conocidos como tradicional y moderno, que de algún modo promuevan la iniciativa por motivación del propio trabajo o los jefes. La productividad vista desde el ámbito gerencial es considerada, pero no tomada en cuenta con indicadores adecuados de gestión que pueden optimizar los recursos disponibles.

La determinación precisa de cuál o qué tipo de paradigma pone en práctica las empresas estudiadas, es muy relativa, sin embargo se puede decir que ninguna se enmarca en el manejo postmodernista, ya que todavía su estructura organizacional y la forma en cómo llevar a cabo los procesos administrativo y gerenciales son muy convencionales, al punto que la situación financiera se ve claramente marcada por el manejo particular de aquellos que toman decisiones. Por ello, es necesario destacar que la estructura empresarial organizacional es débil, el liderazgo es absoluto y autocrático en las personas de jerarquía, sin dejar promover algún otro y desmotivando al posible candidato a sucederlo.

La toma de decisiones es centralizada y a destiempo, ya que se basa en lo que decida uno o algunos de los que realicen la labor de directores o gerentes (en la mayoría dueños de empresas). El uso de los recursos es mayor, se pierde el sentido de la oportunidad y el trabajo se duplica, provocando costos mayores de los necesarios.

La eficiencia es relativa, se hace lo que se tiene que hacer sin medir el como o la forma de hacerlo para optimizar el uso de los recursos, entre ellos el financiero.

Los objetivos se cumplen, ciertamente hay una revisión de los mismos, ya que el diseño y el cumplimiento recae sobre aquellos responsables que terminan siendo los tomadores de decisiones, gerentes o directores a quienes por la condición de socios le obliga la necesidad de que se cumplan. La responsabilidad es factor importante en la gerencia, pero en estas empresas es algo que no se determina claramente, ya que cuando no se tienen bien definida la estructura organizacional y cuando no se crea un clima adecuado de procesos administrativos, la responsabilidad siempre será de los directores, gerentes (socios). Por tanto, queda sobre entendido que las personas encargadas de ejecutar la labor, no terminan de integrarse como equipos en busca de los objetivos, no se comprometen con los mismos, ya que al final de cuentas no son considerados responsables plenamente de lo que hacen, sino de lo que le mandaron a realizar como tarea de trabajo. Típico esquema del paradigma tradicional

Si señalamos que estas empresas se pueden enmarcar entre los paradigmas tradicional y moderno, puesto que los resultados en nuestro estudio así lo demuestran y que de acuerdo a las características propias en el desempeño de la gestión administrativa lo determinan, podemos decir claramente que la autonomía aplica en ejecución de la labor gerencial.

La gerencia planifica, sugiere para alcanzar los objetivos, busca el éxito, no determina trabajos en equipos, con ello no determina responsabilidades y la dirección siempre la ejecuta. Con todo lo anteriormente señalado podemos inferir sin lugar a dudas, que no se aplican técnicas de gerencia postmoderna.

Como ya lo comentamos, al estar clasificadas como empresas en la gestión y procesos administrativos tradicional y modernista, el liderazgo es exclusivo de los gerentes y considerado autocrático único. El mercado quizás sea, al transcurrir del tiempo más complicado y pequeño, debido a la no adaptación del manejo de circunstancia y revisión del entorno, que desde adentro pueden afectar la relación proveedor cliente. El individualismo gerencial se nota y está claramente presente en este tipo de gestión. La sociedad gerencial tiene claro que las personas forman parte de una empresa u organización, con lo cual este concepto de creer que las personas son máquinas no aplica y que indistintamente del proceso gerencial que manejen o adopten, las personas o trabajadores forman parte integral de un todo. El progreso de las empresas lo tienen claramente definido y enmarcado dentro de los objetivos junto con los directivos y gerentes (dueños), ya que es la razón de ser del negocio y de su ego empresarial.

Recomendaciones

Una vez establecidas las conclusiones, producto de los análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación en concordancia con la metodología establecida, el investigador formula las siguientes recomendaciones:

El éxito de la gestión de la gerencia en las empresas, empieza por la capacitación y el crecimiento constante y oportuno del personal, en este sentido se recomienda establecer un programa de capacitación del personal gerencial, orientado a establecer los conocimientos de los nuevos paradigmas

Crear la sociedad gerencial postmoderna, que tenga como principios gerenciales el ir más allá del individualismo, que se entienda que la gerencia y la organización en sí,

no son entidades aisladas, que cada personal que forma parte de la organización tiene necesidad de comunicarse y es necesario crear una red de interrelaciones entre todos los que comparten las operaciones de la empresa.

La sociedad de gerencia postmoderna debe establecer mecanismos en le la organización (persona) y el mundo, esto es la orientación del proceso de globalización, que aunque se da en la etapa moderna de la gerencia, mantiene vigencia por la necesidad de comunicación de las organizaciones con el mundo, implica además que los gerentes deben orientar su accionar a las exigencia de los cambio mundiales, para ello debe existir una interrelación de renovación constante de conocimiento, esta es la era del conocimiento postmoderno.

La sociedad gerencial, debe superar la concepción mecanicista, debe establecer relaciones humanas entre todos los que componen la organización, mirar al personal como miembro de la organización y no como un recurso más, de esta manera aprenderemos a reconocer los aspectos impredecibles, misteriosos, la cara caótica de la naturaleza en definitiva, sin sentirnos por ello amenazados, sino aceptándola y abrazándola como parte del funcionamiento de las cosas.

La sociedad gerencial que se establezca en las empresas, debe dejar atrás los mitos del progreso, como indicador indispensable en sus proyecciones y estimaciones, debe entender que los principales indicadores en su proyección son cualitativos, debe crear el sentido de pertenencia, compromiso del trabajador con la organización, el compromiso humano es el verdadero motor en un proceso productivo y gerencial de la organización.

Fomentar en los líderes de la organización características como ser Servidor, Visionario, Andrógino, Empleado de la red de trabajo, Formador de equipo.

En los proceso de control debe predominar la heterogeneidad, la acción Oposicional, Co-responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4a. ed.). Caracas: Episteme.
- Busot (2007) **Metodología de la investigación. Edición: 5a** Editorial. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chirinos (2010), **“Evaluación de la Gerencia organizacional bajo el enfoque la gerencia efectiva en la Empresa CANTV (planta externa), ubicada en Maracay, Estado Aragua”** Trabajo de grado no publicado Universidad de Carabobo.
- Contreras, Guerrero, Merchán, Nieves y Vargas (2003),. **Metodología.** Colombia: McGraw Hill.
- Cuellar, (2010). Principios de Administración Financiera. 11va. Ed.: México. Ed. Pearson Educación, 694 pp
- Davis y Newstrom (2003) **Fundamentos de Administración.** (5a. ed.). México: Editorial Trillas.
- Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) **Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico.** Colombia: McGraw Hill Interamericana. S.A
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación.** (4a. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana. S.A
- Hurtado (2006). **El Proceso de la Investigación.** Caracas: Editorial Panapo.
- Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** (3a. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana. S.A
- Palella S. y Martins F. (2010). **Metodología de la Investigación.** (2a. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana. S.A
- Pérez (2002) Instrumentos **de la Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación.** Barquisimeto: Ediciones CIDEF, S.A.

- Peter Drucker (2013) *La Sociedad de la Información y el Conocimiento*, México: Irwin McGraw – Hill.
- Ríos (2009), “**Diseño de un Modelo Estratégico para optimizar la Gestión Financiera de Carbón de la Industria Venezolana de Aluminio (C.V.G. VENALUN)**”. Trabajo presentado no publicado en la Universidad Bicentaria de Aragua
- Rodríguez (2010). **Diseño de un Control Gestión Financiero para la C.V.G Siderurgia del Orinoco (SIDOR)**” trabajo especial de grado no publicado en la de la Universidad Bicentaria de Aragua
- Sabino (2004). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Seijas (1999) **Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión: Teoría y Metodología** (7a. ed). Colombia: Global Ediciones C.A.
- Tamayo y Tamayo (2001),. **El Proceso de la Investigación Científica**. (4a. ed.). México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2008). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. (5a. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Valera (2000), **Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico**. Colombia: McGraw Hill Interamericana. S.A