



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INCIDENCIA DEL MODELO GERENCIAL ACTUAL SOBRE LOS
NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA
CASO: GERENCIA DE PRODUCCION DE ORIENTE CONSULTORES C.A.
(ORICONSULT C.A.). EDO MONAGAS (2009)**

Autor: Ing.(Esp)María Virginia Hernández
CI: 12458661
Tutor: Lcda. (Dra.) Ángela, Vásquez

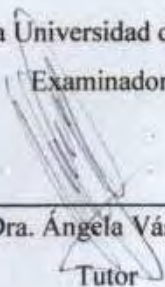
Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para Optar al Título de Magíster
Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Maturín, Mayo 2010.

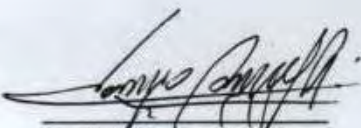
**INCIDENCIA DEL MODELO GERENCIAL ACTUAL SOBRE LOS
NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA.
CASO: GERENCIA DE PRODUCCION DE ORIENTE CONSULTORES C.A.
(ORICONSULT C.A.). EDO MONAGAS (2009)**

“Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado


“Examinador”


Dra. Ángela Vásquez

Tutor


Domingo Bruzual

Jurado


Nayibe Mogollón

Jurado

Mayo, 2010

DEDICATORIA

Gracias Totales.....A Dios, a mi Familia, María Alejandra

Gómez Chong y amigos, en especial a mis Padres y mi Ángel Guardián

(José Lissandro).



AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente núcleo Monagas, en especial a sus representantes y profesores, quienes desde siempre apuestan al crecimiento, al desarrollo técnico - científico y humano, dando lo mejor de sí en favor del desarrollo profesional.

Reconozco especial interés, paciencia, dedicación y apoyo en el desarrollo de esta investigación como parte de mi desarrollo como profesional al Dr. Ángela Vásquez en su labor de profesor y tutor.

Al Prof. Domingo Bruzual y Nayibe Mogollón por su colaboración, orientación académica y profesional en el desarrollo de esta investigación.

Al Sr. Jesús Gonzales, Ivonne Rosales y Alexis Cifuentes por apoyo brindado en el desarrollo de esta investigación en la empresa Oriconsult C.A

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3 SISTEMA DE VARIABLE	12
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.5.1 Objetivo General.....	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.6 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION	18
1.7 JUSTIFICACIÓN	19
1.8 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	20
1.9 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION	22
CAPITULO II	24
MARCO TEORICO	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	24
2.2 DEFINICION DE GERENCIA.....	26
2.3 SINTESIS DE LOS MODELOS GERENCIALES QUE HAN INFLUENCIADO LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	27
2.3.1 Modelos Gerenciales Tradicionales.....	29
2.3.1.1 Gerencia de la Administración Científica.....	29
2.3.1.2 Gerencia de la Administración Industrial	31
2.3.1.3 Gerencia Burocrática.....	32
2.3.1.4 Gerencia de las Relaciones Humanas	33
2.3.1.5 Gerencia Por Objetivos	35
2.3.1.6 Gerencia de la Teoría Z.....	36
2.3.1.7 Gerencia Estratégica	38
2.3.1.8 Gerencia Por Excepción.....	40
2.3.1.9 Gerencia de Calidad Total.....	41
2.3.1.10 Gerencia del Desempeño	43
2.3.1.11 Gerencia de la Reingeniería	45
2.3.2 Nuevas Tendencias que Apoyan los Modelos Gerenciales	46
2.3.2.1 Gerencia Integral.....	47

2.3.2.2	Quinta Disciplina	48
2.3.2.3	Pensamiento Paralelo	50
2.3.2.3	Inteligencias Múltiples.....	51
2.3.2.4	Gerencia Basada en Principios y Valores	53
2.3.2.6	Inteligencia Emocional	57
2.3.2.7	Inteligencia Espiritual	59
2.3.2.8	Gerencia del Conocimiento.....	61
2.3.2.9	El Octavo Hábito.....	62
2.3.2.10	Inteligencia Intuitiva	64
2.3.2.11	Inteligencia Social.....	65
2.4	PRODUCTIVIDAD.....	66
2.4.1	Factores de Influyen en los Niveles de Productividad.....	69
2.4.2	Factores que Disminuyen los Niveles de Productividad.....	71
2.4.3	Medida DE LA Productividad	72
2.4.4	Modelos de Productividad	74
2.4.4.1	Modelo de Sutermeister	75
2.4.4.2	Modelo de Schoeder	76
2.4.4.3	Modelo de Sumanth	77
2.4.4.4	Modelo de Prokopenko	80
2.4.5	Técnicas De Mejoramiento De La Productividad.....	82
2.5	INFLUENCIA DE LA GESTION GERENCIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS	84
2.6	POSTURA TEORICA DE RELACIONES ENTRE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y LOS FACTORES GERENCIALES TEORICOS.....	87
2.7	BASES LEGALES	92
2.8	BASES INSTITUCIONALES.....	94
2.8.1	Vision, Mision y Valores de Oriconsult, C.A	94
2.8.2	Estructura Organizacional de Oriconsult, C.A	96
2.9	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	97
CAPITULO III.....	100	
MARCO METODOLOGICO	100	
3.1	TIPO DE INVESTIGACION	100
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	102
3.3	POBLACION.....	103
3.4	TECNICAS DE INVESTIGACION.....	103
3.5	VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS.....	105
3.6	PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION	108
3.7	HIPOTESIS.....	112
3.8	DEFINICION DE LAS VARIABLES	114
3.9	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	117

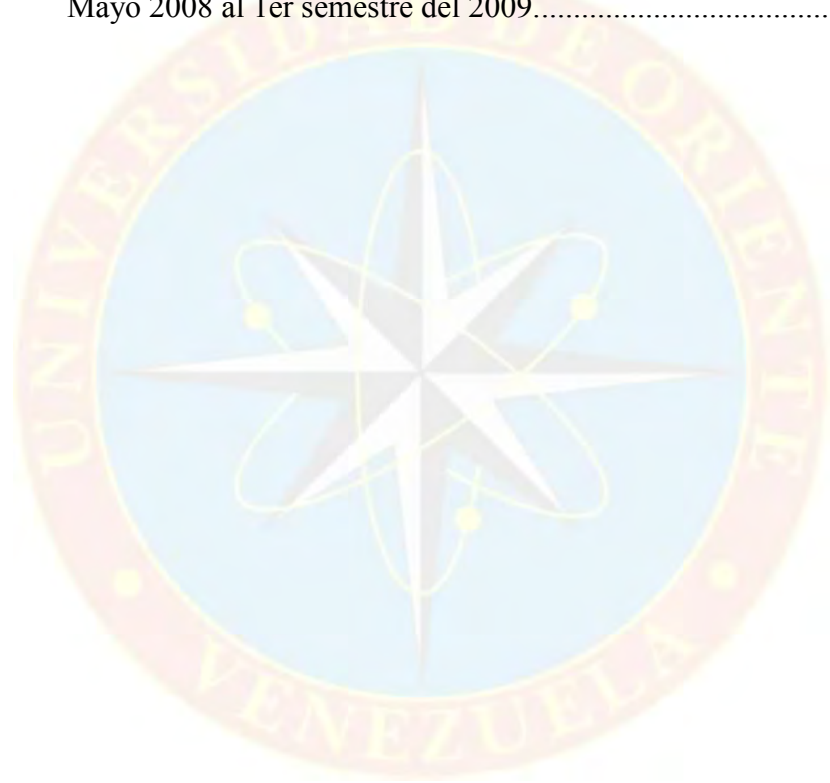
CAPITULO IV	123
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	123
CAPITULO V.....	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
5.1 CONCLUSIONES	145
5.2 RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	149
ANEXOS.....	157
HOJAS METADATOS	184



LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Grafico de tendencia del indicador Productos de Ingeniería del año 2008 al 2009.....	9
Figura 1.2. Grafico de tendencia del indicador de Mercadeo al cliente del año 2008 al 2009.....	10
Figura 1.3. Grafico de tendencia del indicador de Valuación al cliente del año 2008 al 2009.....	10
Figura 1.4. Sistema de Variables.....	15
Figura 2.1. Modelo de Productividad de Sutermeister.....	76
Figura 2.2. Modelo de Productividad de Schoeder. (Rueda de la Productividad).....	77
Figura 2.3. Elementos de Resultados del modelo de productividad total.....	79
Figura 2.4. Elementos de insumos considerados por del modelo de productividad total.....	79
Figura 2.5. Modelo de Prokopenko (Factores de productividad en la empresa).	81
Figura 2.6 Estructura Organizacional de Oriconsult,C.A.....	96
Figura 3.1. Grafica que resume la fuerza y la dirección del coeficiente de correlación.....	111
Figura 4.1. Tendencia de las respuestas obtenidas en cuanto a la gestión gerencial en las dimensiones compromiso, calidad de trabajo, equidad/reconocimiento.....	126
Figura 4.2. Tendencia de las respuestas obtenidas en cuanto a la gestión gerencial en cuanto a cultura, gestión de talento, imagen externa y desarrollo de carrera.....	127
Figura 4.3. Figura que muestra las distribuciones porcentuales de los aspectos comunicación, objetivos, trabajo en equipo, mejora de procesos y soporte, evaluados en Oriconsult C.A, desde una perspectiva de modelo gerencial.....	127
Figura 4.4. Descripción del Modelo Gerencial actual en los aspectos Cooperación y soporte, trabajo en equipo, mejora de procesos, alineación de objetivos y comunicación.....	128
Figura 4.5. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión compromiso del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.....	129
Figura 4.6 Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión calidad del trabajo y/o capacitación en el trabajo del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.....	131
Figura 4.7. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión efectividad interna del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.....	133

Figura 4.8. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión equidad y reconocimiento del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.....	135
Figura 4.9 Figura que muestra la distribución porcentual de las variables determinantes del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.....	136
Figura 4.10. Grafico de tendencia del indicador de Mercadeo al cliente desde 2do semestre 2008 al 1er semestre del 2009.....	137
Figura 4.11. Grafico de tendencia del indicador Productos de Ingeniería desde Mayo 2008 al 1er semestre del 2009.....	138
Figura. 4.12. Grafico de tendencia del indicador de Valuación al cliente desde Mayo 2008 al 1er semestre del 2009.....	139



LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1: Variables Independientes A Considerar En La Investigación	13
Tabla 2.1: Categorías de la Inteligencia Social.....	66
Tabla 2.2: Factores predominantes de los modelos gerenciales que inciden en los indicadores de productividad evaluados en la presente investigación.	88
Tabla 2.3: Factores predominantes de los modelos gerenciales que inciden de manera general en los indicadores de productividad evaluados en la presente investigación	90
Tabla 3.1. Niveles de Confiabilidad del Coeficiente Alfa (A) Cronbac.....	107
Tabla 3.2. Clasificación de las Respuestas Favorables Al Instrumento Aplicado....	109
Tabla 3.3. Conceptualización De Las Variables.....	115
Tabla 3.4. Operacionalización de Variables.	117
Tabla 4.1. Valores de indicadores Financieros desde 2do semestre del 2008 hasta el 1er semestre del 2009, empresa Oriconsult C.A.....	140
Tabla 4.2. Correlación De Las Variables Del Modelo Gerencial Y Las Variables De Productividad.	143

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NUCLEO MONAGAS
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**INCIDENCIA DEL MODELO GERENCIAL ACTUAL SOBRE LOS
NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA
CASO: GERENCIA DE PRODUCCION DE ORIENTE CONSULTORES C.A.
(ORICONSULT C.A.). EDO MONAGAS (2009)**

Autor: Ing.(Esp)María Virginia Hernández
CI: 12458661

Tutor: Lcda. (Dra.) Ángela, Vásquez

RESUMEN

En el ámbito actual, la Gestión gerencial está motiva a utilizar las ventajas competitivas que se obtienen por medio de la productividad, debido a que la variación en los modelos gerenciales permite explicar las grandes diferencias que hay entre la productividad de las compañías; donde las diferencias se debe principalmente a prácticas gerenciales y el valor del talento gerencial a la hora de llevar a cabo dichas prácticas. De allí que la Gerencia de Producción de la empresa Oriconsult C.A del Estado Monagas desea de conocer cuáles son los factores dentro de su gestión que están afectando los niveles de productividad enmarcados dentro de los indicadores de productos de ingeniería, mercadeo, valuaciones, que desde marzo 2008 a junio del 2009 han presentado desviaciones con respecto la meta establecida, obteniendo un reflejo de estos resultados sobre los indicadores financieros; la investigación se oriento bajo un estudio de campo del tipo correlacional-descriptivo, llegando por medio de instrumentos a describir el modelo gerencial actual, identificando las variables determinantes del mismo que inciden en la variable productividad para finalmente correlacionarlas entre sí. Los resultados de la investigación permitieron conocer aspectos específicos de las variables más resaltantes del modelo gerencial actual y su incidencia a razón ligera y moderada fuerte en los indicadores de productividad. Se concluye los indicadores de productos de ingeniera, circulante, manejo del endeudamiento y cobertura del flujo de efectivo; son afectados directamente por el modelo gerencial, el cual presenta áreas de oportunidad de mejora como son la planificación, el manejo de los recursos, la gestión de talento y cultura e innovación. Requiriendo tomas de acciones de mejora que permitan a la organización mejoras en su productividad y por ende en la gestión gerencial. La hipótesis nula no se pudo descartar, requiriéndose suficiente evidencia estadística para rechazarla.

INTRODUCCION

Las innovaciones en la organización del trabajo han sido una constante desde la Revolución Industrial, éstas han tenido como objeto el aumento de la productividad, siendo en la actualidad una necesidad orientar a la mejora continua de los procesos y al desarrollo de la calidad de los productos y/o servicios como factor de penetración en el mercado siendo estos unos de los ejes de competitividad de las empresas.

En el ámbito actual, la Gestión gerencial está motivada especialmente por planes que justifiquen las inversiones de las compañías y en el momento en el cual se presenten los programas de calidad, las empresas no dudarán en aprobar esta inversión. La productividad como programa que se justifica por sí solo, es una de las mejores inversiones con que puede contar una compañía.

Aunque son muchos los factores que afectan la productividad, si se centran la atención en los factores sobre los cuales se pueda ejercer mayor control y de cuyos recursos se es responsable, se puede establecer estrategias para incrementar la productividad. La forma como abordan y llevan a cabo las responsabilidades que se les asignan a los gerentes y/o supervisores es el factor más importante para mejorar la productividad del grupo de trabajo.

Tampoco se requiere un plan muy complicado; cuanto más elemental y fácil de entender sea el planteamiento mayores serán las probabilidades de éxito. Pero indudablemente se necesitan herramientas gerenciales aplicadas de manera eficiente, eficaz y oportuna acordes a las situaciones que se presenten.

De allí que, la presente investigación busca realizar un estudio en el cual se busca analizar la incidencia del modelo gerencial actual en los niveles de

productividad en las empresas de ingeniería Caso: Gerencia de producción de la empresa Oriconsult C.A del Estado Monagas, donde a través de los distintos paradigmas gerenciales expuesto en esta investigación, teóricamente, llegar por medio de instrumentos a describir el modelo gerencial actual, identificando las variables determinantes del mismo que inciden en la variable productividad para finalmente correlacionarlas entre sí; con el objetivo de aportar una serie de lineamientos que permitan a la organización el manejo eficiente de la gestión gerencial con miras al incremento de la productividad llevándola a mejorar los niveles de utilidad, participación competitiva en el mercado, equilibrio presupuestario, administración de los recursos, mejora de los servicios, entre otras, es decir, ser una organización competitiva en este mercado global.

El presente informe está estructurado en cinco capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I, titulado El Problema y sus Generalidades, se presenta el contexto situacional de la empresa objeto de estudio, el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, limitaciones de la investigación, definición de términos básicos.

Capítulo II, denominado Marco Teórico, resume las bases legales, teóricas que soportan la investigación, donde se resumen los principales paradigmas gerenciales que han contribuido al desarrollo gerencial, además se expone aspectos teóricos de la productividad en las empresas, terminando el capítulo con información referente a las características organizacionales de la empresa en estudio

Capítulo III, se exponen el Marco Metodológico, que describen los distintos aspectos metodológicos que permitirán desarrollar la propuesta de investigación.

Capítulo IV, donde se detallan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos metodológicos de la investigación y su respectivo análisis.

Capítulo V, corresponde a las conclusiones y recomendaciones más significativas de la investigación.



CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

En este capítulo, se muestra de manera lógica la situación problemática a investigar, su delimitación, planteamiento, formulación, propósito, los objetivos obtenidos de la investigación, justificación e importancia del objeto de estudio y viabilidad.

1.1 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

Todo proceso investigativo requirió contar con un esquema metodológico que permitió estructurar la investigación de una forma detallada, ordenada y secuencial, es por ello, que a continuación se muestran los siguientes aspectos en los cuales se desarrollo la investigación:

Problema objeto de estudio: La investigación se llevo a cabo, con la finalidad de analizar la incidencia del modelo gerencial en los niveles de productividad.

Temática: Modelo de la Gestión Gerencial.

Enfoque: Niveles de Productividad.

Espacio: Dicha investigación se desarrollo en la gerencia de producción de la empresa Oriconsult, C. A, ubicada en la Urbanización Alberto Ravell, Calle 29, N° 31-A, Maturín, Estado Monagas.

Tiempo: En el lapso de tiempo comprendido desde Mayo 2008 a Julio 2009.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Elevar la productividad es posible en todo tipo de empresa, independiente del sector o del tipo de organización en que se encuentre, y suele ser el resultado de un estudio serio y continuado de los elementos determinantes de los objetivos planteados, es decir, la cantidad producida, la capacidad instalada, recursos involucrados, etc.; hecho en todas y cada una de las áreas o divisiones de la empresa. El problema es que no todas las empresas saben medir los elementos que intervienen para obtener el valor del indicador de productividad referente a como se ha consumido los recursos en el proceso de cumplimiento de los objetivos que requiere ser alcanzados, generando resultados que no representan la realidad existente en la organización.

Cada área de la organización es un centro de generación de valor y que se puede medir en él la cantidad de servicios que le suministran al resto de la organización como parte de la cadena de valor total de la empresa, esta es su producción. Además toda área de la organización emplea recursos físicos, humanos, tecnológicos, y de capital para poder ejecutar las labores que están a su cargo, esta es su capacidad instalada. En cada área se podrá hacer revisión sistemática de su productividad, para examinar los factores que inhiben su elevamiento, tomar las acciones requeridas hasta llevarla a los niveles de productividad requeridos.

En la fabricación y distribución de bienes, el capital y la tecnología son factores de producción, en las áreas de los servicios y del conocimiento, son herramientas de producción. El hecho de que las herramientas contribuyan o dificulten la productividad depende del propósito para el cual están destinadas y/o de la habilidad del usuario al emplearlas. Conociéndose que la tecnología por sí misma no genera un incremento de productividad.

Se conoce que la productividad es la verdadera fuente de las ventajas competitivas. Pero lo que debemos comprender es que también es la clave para la estabilidad social. Por ese motivo, debe ser una prioridad para los gerentes buscar las oportunidades y aprovecharlas en miras de incrementar la productividad.

Hill (2005) acota lo siguiente:

Dos de los componentes más importantes de la eficiencia para muchas empresas son la productividad de los empleados y la productividad del capital. La productividad de los empleados se mide generalmente por la producción por empleado y la productividad del capital por la producción por unidad de capital invertido. Si todo lo demás permanece constante, la empresa con la mayor productividad de mano de obra y capital en una industria generalmente tendrá la menor estructura de costo y por lo tanto, una ventaja competitiva basada en los costos. (pp.94-95)

De la cita se interpreta que una alta productividad conduce a una mayor eficiencia y a menores costos, teniendo en cuenta que los factores que conforman y sostienen la ventaja competitiva son eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente; permitiendo diferenciar los productos y/o servicios de la empresa ofertados con ello creando un mayor valor percibido ante los clientes y reduciendo la estructura de costo.

En lo que respecta a Venezuela, en los momentos actuales de recesión económica a nivel mundial, está experimentando una de las etapas de crecimiento más exigente de toda su historia. Exige que las empresas tanto públicas como privadas cuenten con gerentes bien calificados, con talentos y competencias acordes a las nuevas exigencias, conocedores de la realidad y que sepan afrontar retos con el uso adecuado de estrategias que le van a permitir cumplir con los objetivos

establecidos y que le permitan a las organizaciones competir con eficiencia en un mundo globalizado.

Ante esta situación en la que continuamente se encuentran involucradas las empresas y continuamente realizan ajustes a sus planes de acuerdo a la realidad presente en el país, con miras en materializar el potencial de sus organizaciones donde la mayor parte depende de la capacidad de elevar la productividad; se encuentra entre ellas Oriconsult C.A, empresa en el ramo de la ingeniería dedicada al desarrollo de proyectos de ingeniería y asistencia técnica, para la industria de petróleo y gas, petroquímica e industria en general.

Oriconsult, C.A, fundada en 1.990, de capital totalmente venezolano, establecida en la Ciudad de Maturín Estado Monagas, centro productor de petróleo y gas del Oriente del país. Es destacada por la calidad, la rapidez en la ejecución, el uso de tecnologías de punta y técnicas gerenciales avanzadas, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes. Aunado a esto es una empresa comprometida con el desarrollo industrial del país y el desarrollo endógeno de la región y teniendo como norte incrementar continuamente la participación nacional en el área de la ingeniería.

Por lo que hay un interés en medir la productividad en la gerencia de producción de la empresa Oriconsult, C.A, que permita tener un indicador relativo de la efectividad con que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Las mediciones de la productividad se establecen con el propósito de mejorar los resultados organizacionales por medio de una conciencia gerencial, mejor control, apoyo directivo y gerencial, suministro de recursos, revisión de procesos, reingeniería,

trabajo en equipo, etc.; generando una sinergia entre todos los empleados con miras a un incremento de la productividad.

Bain (1995) aclara lo siguiente en cuanto a las mediciones de productividad

Algunas veces las mediciones de alguna organización tienden a ser tan generales que solo sirven para informar que algo está mal, pero sin permitir determinar el área donde puede ubicarse el problema. Las mediciones demasiado generales no indican quienes contribuyen a las metas de la organización. No solo es importante que se realicen suficientes mediciones en las áreas pertinentes, sino que cada nivel gerencial o directivo cuente con el beneficio de los índices de productividad que mejor convengan a sus necesidades. En tanto el gerente de primer nivel puede tener una autentica necesidad por los detalles que le brindan distintas mediciones, cada una de enfoque limitado, los gerentes de niveles más altos quizás solo requieren unos cuantos índices de productividad pero de base más amplia. Si surgen problemas y así los requieren, los gerentes de los niveles superiores pueden recurrir a los índices más detallados de los niveles inferiores. (p.51)

De lo citado por el autor interpretamos que los indicadores de productividad se deben establecer que generen información de utilidad acorde al nivel de detalle que se requieren en la organización; por lo que pueden existir indicadores específicos así como generales por cada una de las áreas o de la organización considerada como un todo. Las características de calidad deseadas sirven de base para determinar lo que se necesita medir, teniendo en cuenta la provisión de recursos necesarios para medir el progreso y con el compromiso de todos los supervisores y/o gerentes de mantener la integridad de los mismos.

En vista de todo lo planteado previamente, Oriconsult C.A en su consecución de satisfacer los requerimientos y exigencias de sus clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo, posee indicadores de medición tales como satisfacción del cliente, seguimiento de los procesos, productos, valuaciones, mercadeo, auditorías internas,

cumplimiento de disposiciones planificadas, entre otros; enmarcados dentro de su sistema de gestión de la calidad que les permite evaluar y tomar decisiones acerca de los productos y servicios prestados para hacerlos competitivos y rentables.

Los indicadores llevados en el sistema de Gestión de calidad de Oriconsult, C.A, muestran valores que han cumplido y sobrepasado las metas establecidas por la organización, excepto los indicadores de productos de ingeniería, mercadeo, valuaciones, desde el segundo trimestre del 2008 a julio del 2009 han presentado desviaciones marcadas hacia no cumplimiento de la meta establecida dentro de su proceso de gestión, obteniendo un reflejo de estos resultados sobre los indicadores financieros generando una preocupación en la Gerencia General de cuáles son los factores dentro de su gestión que están afectando los niveles de productividad. En las figuras N° 1.1 al N° 1.3, se muestra el comportamiento de los indicadores de calidad mencionados de forma esquemática.

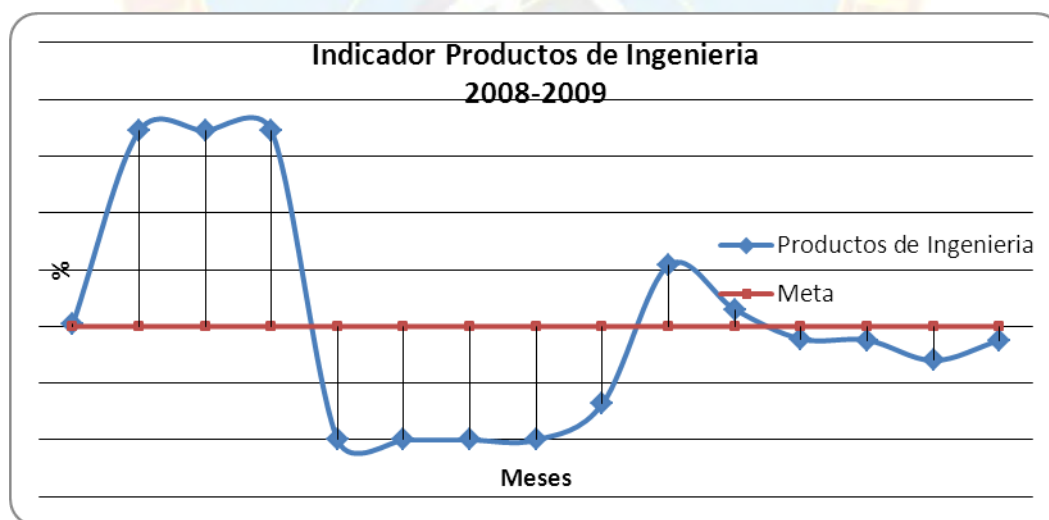


Figura 1.1. Grafico de tendencia del indicador Productos de Ingeniería del año 2008 al 2009.
Fuente: Autora

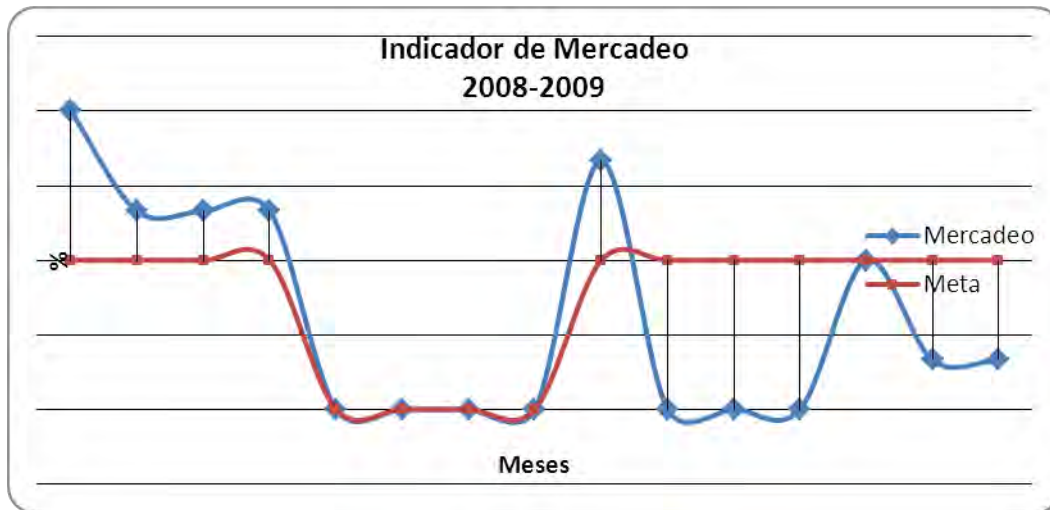


Figura 1.2. Grafico de tendencia del indicador de Mercadeo al cliente del año 2008 al 2009.
Fuente: Autora

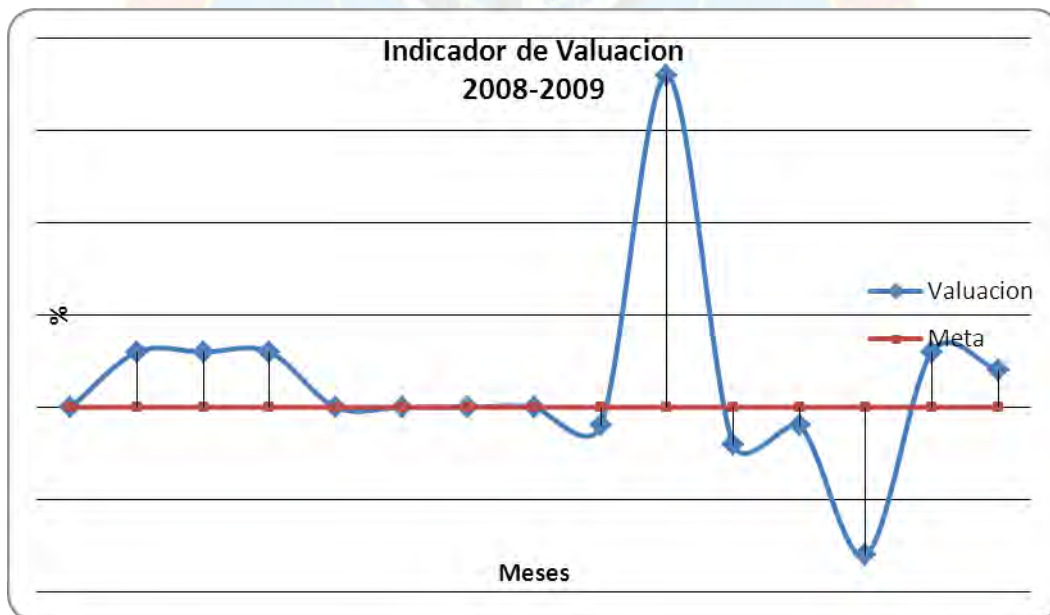


Figura 1.3. Grafico de tendencia del indicador de Valuación al cliente del año 2008 al 2009.
Fuente: Autora

Los indicadores llevados en la gestión de calidad tienen una activa relación con la gestión financiera debido a que poseen expresión monetaria y por ende financiera.

Debido a esto fue requerido conocer el valor de indicadores Financieros estándares, complementando de esta manera el sistema de gestión llevado, permitiendo tener un conjunto de indicadores que involucrara los indicadores que han presentado una desviación con respecto a la meta en la gestión de calidad y los indicadores estándares financieros para de esta forma tomar decisiones en el manejo del negocio, ubicando la opinión del cliente como punto focal del proceso productivo y someter a evaluación económica las oportunidades de inversión que acentúan el grado de participación de Oriconsult C.A en el mercado venezolano.

La gerencia de producción de Oriconsult C.A está consciente de que la variación en los modelos gerenciales permite explicar las grandes diferencias que hay entre la productividad de las compañías. Esta correlación que hay entre el modelo gerencial y productividad plantea problemas sobre el desarrollo de prácticas gerenciales, las prácticas elegidas por los gerentes y el valor del talento gerencial a la hora de llevar a cabo dichas prácticas. La conexión entre condiciones competitivas, gerencia y desempeño son indicadores de que la compañía tendrá éxito o fracasará, es decir, el modelo gerencial es un medio para mejorar la productividad, condiciones competitivas y el desempeño de una organización.

De allí que la presente investigación realiza un aporte descriptivo valioso y fundamental para el logro de los objetivos de la organización Oriconsult, C.A al determinar cómo influye el modelo gerencial actual en los niveles de productividad, centralizándose en el análisis de las variables determinantes del modelo gerencial existente y su incidencia en los indicadores de productividad conformados por el grupo de indicadores estándares financieros, productos de ingeniería, mercadeo y valuaciones, todos claves para la empresa.

Requiriéndose conocer si existe una correlación entre estos indicadores y la incidencia de la gestión, del control, del juicio de las decisiones empleadas de manera consistente, la divulgación de los procesos y metas, el apoyo directivo y gerencial, el suministro de recursos, revisión de procesos, etc.; de manera de tomar decisiones que le permitan generar una sinergia entre todos los empleados, lo que representa un desafío continuo y digno de tomarse en cuenta porque conlleva a mejorar los niveles de utilidad, participación competitiva en el mercado, equilibrio presupuestario, entre otras. Con miras a continuar siendo una organización comprometida con el desarrollo y optimización de los negocios asociados a la actividad petrolera con proyección internacional.

1.3 SISTEMA DE VARIABLE

De los aspectos más resaltantes de la situación problemática actual presente en la empresa en estudio, se procedió a determinar el sistema de variable teniendo en cuenta el siguiente concepto dado por Hernández y otros (2003), “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (P.143).

Este sistema está conformado por la variable dependiente, las variables independientes y las variables intervinientes.

En cuanto a la variable independiente se considero como la causa en una relación entre variables, en esta investigación estuvo conformada por:

Variable independiente (V2): El modelo Gerencial actual en la gerencia de producción de la empresa Oriconsult, C.A. Las cuales se presenta en la siguiente tabla 1.1:

Tabla 1.1: Variables Independientes A Considerar En La Investigación

<p>V2: Compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso General • Orientación a los procesos • Satisfacción con el cargo 	<p>V21: Efectividad interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos • Cultura e innovación • Gestión del talento • Imagen Externa • Dirección
<p>V23: Calidad del trabajo/capacitación en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Comunicación • Cooperación y soporte • Recursos • Liderazgo • Planificación • Auditorias <p>de</p> <p>desempeño/productividad</p>	<p>V24: Equidad/Reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio y carga de trabajo • Desarrollo de carrera • Reconocimiento e incentivos • Remuneración y Beneficios • Estabilidad Laboral

Fuente: La autora

Donde la variable dependiente por ser aquella que no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la variable independiente tiene sobre ella, en esta investigación fueron:

Variable dependiente (V1): Los indicadores claves de productividad llevados por la empresa Oriconsult, C.A en la gerencia de producción

V1: Valor Económico Agregado (EVA)

V11:% Productos de Ingeniería

V12:% Valuación de Proyectos

V13: Mercadeo

V14: Margen de Utilidad

V15: Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

V16: Rendimiento sobre el Activo (ROI)

V17: Endeudamiento

V18: Cobertura de Flujo de efectivo

V19: Flujo de efectivo a pasivos totales

V20: Circulante

Y como variable interviniente (V3):

V3: Situación política-social de Venezuela

V31: Condiciones ambientales del estado Monagas

V32: Políticas de estado en cuanto a la adquisición de recursos, por medio de CADIVI

V33: Políticas en cuanto a la normativa del contrato petrolero

V34: Pago del servicio prestado por parte del cliente

A continuación la figura 1.4 donde se muestra el esquema de interacción de las variables entre sí:

SISTEMA DE VARIABLES



Figura 1.4. Sistema de Variables.

Fuente: La autora.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo cierto es que no solamente en Oriconsult C.A sino en el ambiente empresarial, el nuevo gerente debe aprender a identificar con mucha habilidad los problemas de mercado, económico y financieros en torno a las políticas empresariales y del Estado, resolverlos dentro de la realidad social y económica del país. Es por ello que es importante el desarrollo gerencial que le permite darle la conducción adecuada al recurso humano con el que cuenta, mejorar su desempeño para que puedan responder a retos novedosos, aprender a asumir riesgos y a enfrentar las nuevas exigencias, haciendo uso eficiente de los recursos para dirigir a la organización al cumplimiento de su misión.

Según, Villegas (2000):

...es evidente que las empresas cuya gerencia no se prepare para crecer y desarrollarse, están en grave peligro. Tanto como aquellas que no dispongan de los cuadros del futuro, o las que se mantengan aferradas a viejos criterios de administración tradicional. Muchas de esas organizaciones se encuentran ahora mismo en situaciones difíciles, como resultado de su gran capacidad de resistencia al cambio. Delante de ellas están los nuevos conceptos de dirección, con exigencias concretas sobre innovación administrativa, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que obligan a la gerencia a prepararse para asumir papeles cada vez más exigente en la conducción de organizaciones y en la aplicación de nuevas ideas y tecnologías. Aunque el desarrollo gerencial no sea una panacea para resolver todos los problemas de la organización, es la única forma de orientar la empresa. (p. 3)

Lo sugerido por el autor indica que las empresas que no preparen su personal para crecer y alcanzar su desarrollo, estarían en un proceso hacia una baja

productividad, ya que, cada día los procesos administrativos y operativos están sufriendo cambios e innovaciones tecnológicas que ameritan talento humano capaz de asumir nuevos retos y que aporten nuevas ideas dirigidas a alcanzar los mejores niveles de eficiencia y productividad, manejo de recursos financieros, tecnológicos y materiales; todo esto se puede lograr a través de un buen desarrollo gerencial.

En vista de todo lo planteado previamente, se hace necesario estudiar a profundidad el problema en cuestión con el fin de hacer un aporte sustancial a la organización objeto de estudio y con ello se justifico plenamente la presente investigación buscando dar una adecuada respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el modelo gerencial actual de la organización objeto de estudio para gerenciar de manera productivamente?
- ¿Cómo es el modelo gerencial actual al analizarle las variables determinantes que lo describen?
- ¿Cuál es el valor y el comportamiento son los indicadores de productividad que indican una desviación respecto a la meta en la gestión de calidad?
- ¿Cuál es el valor de los indicadores financieros estándares durante el periodo evaluado?
- ¿En qué medida el desarrollo gerencial afecta los niveles de productividad del personal en la empresa estudiada?
- ¿Cuál es la correlación entre el modelo gerencial y la variable de productividad, y por ende su incidencia?

De las interrogantes descritas se puede señalar que toda organización que tenga el propósito de mejorar continuamente en un proceso de cambio, debe relacionar la empresa con el entorno estableciendo su posición, mejorando continuamente a nivel de las áreas gerencial como de conocimientos, tecnologías, recursos, etc.; con la

finalidad de brindar una mayor productividad y permitir a la organización ser competitiva.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos son los que orientan de manera secuencial la investigación planteada, clasificándose en general y específicos que se puntualizan a continuación:

1.5.1 Objetivo General

Analizar la incidencia del modelo gerencial actual sobre los niveles de productividad en la empresa de ingeniería Oriconsult. C.A

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Describir el modelo gerencial aplicado actualmente en la empresa objeto de la presente investigación
2. Describir las variables determinantes del modelo gerencial actualmente aplicado en la organización.
3. Determinar los factores claves que conforman los indicadores de la variable productividad y su respectivo valor.
4. Correlacionar las variables vinculadas al modelo gerencial actual y la variable productividad

1.6 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

El propósito de la investigación fue analizar el modelo gerencial actual presente en la empresa Oriconsult, identificando el comportamiento del mismo enmarcado dentro de variables determinantes, para luego realizar una correlación por medio del

método estadístico de Pearson determinando la incidencia del mismo sobre los indicadores llevados por el departamento de control de calidad que han presentado una desviación con respecto a la meta anual y los indicadores financieros estándares debido a que ambos representan los indicadores de productividad de la empresa.

Por medio del cual brindar a la organización un análisis de la incidencia de la gestión gerencial y permita tomar decisiones enmarcadas en la búsqueda del mejoramiento continuo y de un servicio con alta calidad brindado al mercado venezolano a nivel de ingeniería.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones del futuro estarán operando en un ambiente que tendrá características verdaderamente diferentes a las actuales. Su proceso administrativo, lo mismo que el contexto externo en el que se desenvuelva, cambiara notablemente como resultado del impacto producido por el avance tecnológico y la investigación en el campo de ser empresas más competitivas.

Por lo que deben proveer una infraestructura formal de desarrollo, mediante la cual los conocimientos, la experiencia y las habilidades de los gerentes se mantengan a tono con las exigencias cada vez más crecientes del mundo de los negocios.

Las organizaciones necesitan de antemano un análisis sistemático de la situación en su conjunto para poder tener una visión crítica del escenario y tomar las acciones pertinentes, en miras de incrementar la productividad de sus servicios, permitiendo evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias, bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos.

Oriconsult C.A se plantea ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar, no sólo, adaptándose y utilizando las nuevas tecnologías, invirtiendo en nuevos procesos de producción, bienes y servicios, sino también reorganizando sus recursos (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc.), y sus métodos de gestión. Adicional a la necesidad constante de adaptar y mejorar sus procesos de negocio y sistemas instalados, preparándolos para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil, incidiendo de esta manera en la productividad de la empresa.

Con esta investigación, se indago sobre la problemática existente en la empresa y se encontró explicaciones sobre como incide el modelo gerencial en la productividad en la Empresa Oriconsult C.A., por cuanto permitió efectuar aportes teóricos y descriptivos que, incorporados a la gestión gerencial, impactarán positivamente en los niveles de productividad, esto como resultado de un adecuado desarrollo gerencial y mejoras de las variables determinantes de la gestión gerencial. Beneficioso además para todos los Departamentos que conforman la gerencia de producción, al eliminar las barreras que pudieran surgir producto del desconocimiento de un sin número de herramientas gerenciales que al emplearse inadecuadamente o dejarse de utilizar, impiden alcanzar los niveles requeridos de productividad, que conlleva a que la empresa sea exitosa con bases y principios sólidos en el campo de la Ingeniería de Consulta.

Y como fin último el resultado de la investigación estimule el entusiasmo de los empleados por su trabajo y permita orientarlos en la tomas de decisiones certeras para dirigirlos hacia el éxito de la organización

1.8 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia de la productividad es reconocida internacionalmente, debido a que sus cambios se manifiestan en las condiciones de vida de un país y en general en numerosos fenómenos económicos y sociales, ya que, el incremento en la productividad provoca una "reacción en cadena" al interior de la empresa, lo que implica una mejor calidad de los productos, precios más competitivos, estabilidad de los empleos, supervivencia de la empresa en los mercados y por lo tanto mayores beneficios y a un mejor bienestar de la sociedad. Es por ello que la investigación planteada bajo los aspectos señalados posee la siguiente importancia:

Desde el punto de vista Gerencial, queda justificada esta investigación por cuanto sus resultados y análisis de las variables del modelo gerencial y su incidencia en los niveles de productividad, permitirá que los gerentes o supervisores de las empresas ingeniería tomen las acciones de mejora requerida en las áreas donde presentan debilidades, evalúen la situación actual y mejoren los niveles de productividad como consecuencia de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos, procesos, materiales, y financieros.

En el campo académico, se realizó un aporte teórico que permite la creación de una línea de investigación en la que la Universidad de Oriente y los participantes de los diversos postgrado puedan dirigir sus investigaciones en forma coordinada y armónica, con el fin de hacer aportes teóricos a soluciones viables de diversos problemas que pudieran estar presentes en un sector tan estratégico como lo es el servicio de ingeniería.

En lo social, se justifico porque a través de las recomendaciones y conclusiones originadas del análisis realizado, permitirá mejorar las competencias gerenciales del personal para determinar cuál es la mejor manera de cumplir con la responsabilidad social que tiene la empresa con sus trabajadores y comunidades que reciben el

servicio, debido a que con la investigación se busco analizar la incidencia del modelo gerencial en los niveles de productividad de los servicios prestado por la gerencia de producción de la organización en estudio.

En lo metodológico, la investigación cumplió con las exigencias metodológicas que debe satisfacer un trabajo de este nivel instruccional de maestría. Desde luego podrá ser utilizada como guía de acción o creación de líneas de investigación en la que la Universidad de Oriente, con el fin de que les sirva de sustento para plantear soluciones viables a diversos problemas presentes como lo es el sector servicios de ingeniería.

Para la investigadora, la investigación cumplió un paso importante al utilizar dentro de un ámbito empresarial real, herramientas, conceptos teóricos, metodologías aprendidas durante la carrera en la Universidad de Oriente a través de un conjunto de excelencia académica como son los docentes; con la finalidad de analizar la gestión gerencial y su influencia en una de las áreas más debatidas como es la productividad. Todo este aprendizaje complemento la experiencia profesional poseída hasta los momentos en el área gerencial, quien es el eje principal de la pirámide del éxito organizacional

1.9 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

El análisis de la incidencia de modelo gerencial en los niveles de productividad, conllevo a la utilización de una serie de recursos, que permitieron a la investigadora levantar y desarrollar la información de una manera más organizada, cómoda y fluida, entre estos destacan:

Recursos Humanos: El estudio se realizó con el apoyo de director general y empleado de la gerencia de producción correspondiente a la empresa Oriente Consultores C.A. (Oriconsult C.A.). Ubicada en Maturín Estado Monagas; la asesoría brindada a nivel metodológico y gerencial por el tutor académico y con los aportes proporcionados por el investigador.

Financieros: La investigación fue costeadada completamente por la empresa Oriente Consultores C.A. (Oriconsult C.A.), Maturín Estado Monagas.

Materiales: Para el desarrollo de la investigación fue necesario adquirir papelería en general y demás suministros de oficina; y computación que serán facilitados por la empresa en estudio.

Tecnológicos: La empresa facilitó el acceso a los equipos computacionales, así como el software utilizado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente capítulo se refiere al marco teórico que sirvió de base para la sustentación de la investigación, contiene los antecedentes de la investigación, síntesis de los modelos gerenciales y las nuevas tendencias que apoyan a los modelos gerenciales, aspectos teóricos de la productividad en las empresas; culminando dicho capítulo con las bases legales e institucionales y el glosario de términos que sustenta la investigación.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo esta investigación se tuvo que recurrir a la revisión de trabajos relacionados con el estudio, en tal sentido a continuación se presentan algunas de las siguientes:

Tovar (2005), estudiante del instituto politécnico nacional de México, en su tesis titulada “Análisis de la productividad del departamento de mantenimiento de plantas de petroquímica TULA, S.A DE CV”, para optar al título de Maestría en Administración de Negocio, realizo una investigación de la productividad del departamento de mantenimiento de TULA y creó un sistema de indicadores basado en el cuadro de mando integral, permitiendo utilizar esta herramienta en la toma de decisiones gerenciales a nivel de incremento en la productividad de la mano de obra, mejora de disponibilidad y confiabilidad de los equipos, mejora en el proceso de planeación, reducción en los costos de mantenimiento, reducción de accidentes, cumplimiento de programas de mantenimiento. El estudio fue descriptivo tomando datos del periodo 1996-2003, generando una medición de la productividad a nivel cuantitativa, encontrándose que los factores que más afectaban la productividad son:

Poner en práctica la planificación no adaptada a los recursos con que contaban, tiempos de espera improductivos, desconocimiento de los procesos de planta de personal contratado, fallas en la supervisión de las actividades, inadecuada programación de reparación de los equipos, personal con deficiencia en la capacitación.

Perozo, De Arteaga y Fuenmayor (2008), en su artículo publicado en la revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales sobre “La productividad investigativa de los docentes del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas”, donde el propósito de la investigación fue describir la productividad investigativa de los docentes del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas-Venezuela. Metodológicamente la investigación se enmarcó en un estudio descriptivo con un diseño transeccional de fuentes vivas. Los resultados arrojaron que la productividad investigativa de los docentes de la institución está orientada a la consecución de intereses particulares, dejando a un lado el posicionamiento científico y tecnológico de la institución.

García (2008), en su investigación titulada “Incidencia del comportamiento organizacional individual y grupal en la productividad de las empresas de servicios de ingeniería. Caso de estudio: GyC Ingenieros, C.A” en el Estado Monagas-Venezuela, donde la investigación fue orientada al estudio del comportamiento organizacional y su incidencia en la productividad en el periodo de marzo 2007 al marzo 2008. Los resultados arrojados por la investigación permitieron conocer que las variables como ausentismos, rotación de personal, satisfacción y ciudadanía organizacional incidían mayormente en la productividad de la empresa; a tal punto de producirse una situación desfavorable para la productividad de la empresa si los niveles satisfacción continuaban disminuyendo.

2.2 DEFINICION DE GERENCIA.

La comprensión de los modelos de Gerencia del pasado, y el análisis de los presentes, constituyen desafíos a las personas como pieza fundamental de los equipos de dirección y para ellos, un factor importante es el perfeccionamiento y actualización de los conocimientos científicos, los métodos y las técnicas de dirección afines a las funciones que deben ejecutar como miembro de equipo de trabajo.

La palabra Gerencia viene del latín “Gerere” que significa dirigir .Según Hitt, (1985) describe:”La Gerencia es el Arte y la Ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización”. (p.14)

Esta definición de Gerencia pauta posee una serie de implicaciones como las siguientes: afirma que la Gerencia es a la vez un arte y una ciencia. La característica de Ciencia de la Gerencia quiere decir que, a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimientos organizados sobre esta actividad humana. Por consiguiente toda persona involucrada en este tipo de actividad debe familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en el desempeño de las funciones que son inherentes a la responsabilidad que le ha sido asignada. Pero la Gerencia también es un arte, lo que implica un cierto grado de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, que posibilite al gerente la adecuación de soluciones prescritas a los diferentes problemas que se le presentan.

En segundo lugar, la definición incluye la frase "trabajar con y a través de un equipo de personas". Esta es una idea central del concepto de gerencia que implica, principalmente que la actividad del gerente necesariamente involucra relación con otras personas y conlleva las ideas de colaboración y de delegación, entre otras.

En otras palabras el término Gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección, control y evaluación se logren objetivos previamente establecidos. Por lo que se distingue tres aspectos claves:

- a) La coordinación de recursos de la organización.
- b) La ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación
- c) Establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

2.3 SINTESIS DE LOS MODELOS GERENCIALES QUE HAN INFLUENCIADO LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

El progreso de la sociedad en estos momentos depende de la comprensión y manejo de las organizaciones de manera efectiva; por lo que la manera en que las personas (individual o grupalmente) actúen modifica el comportamiento organizacional. Debido a estos se ha creado la necesidad de describir, entender, predecir y controlar (al menos en parte) dicho comportamiento.

El comportamiento organizacional parte de un conjunto de fundamentos que giran alrededor de la naturaleza de las personas y organizaciones, en lo que respecta a las personas tenemos: diferencias individuales, percepciones, la persona como un todo, el comportamiento motivado, el deseo de participación, el valor de la persona; y a nivel organizacional: sistemas sociales, interés mutuo y ética principalmente. Keith Davis y John Newstrom (2004) define al comportamiento organizacional dentro de

cuatro elementos: personas, estructura, tecnología y ambiente, basándose en cuatro enfoques básicos:

- **Enfoque de recursos humanos (de apoyo): se alientan y apoyan el crecimiento y desarrollo de los empleados.**
- **Enfoque de contingencia: los diversos ambientes requieren comportamientos diferentes de los gerentes, para que sean efectivos.**
- **Enfoque orientado a resultados: Los resultados de los programas de comportamiento organizativo se evalúan con base en su eficacia.**
- **Enfoque de sistemas: Todas las partes de la organización interactúan en una relación compleja. (p.15)**

Aunado a lo comentado por los autores, el ambiente de trabajo de los gerentes se desarrolla en áreas donde realizan un apoyo activo al crecimiento y productividad del empleado (enfoque de recursos humanos), necesitando saber cuáles prácticas son las adecuadas a implantar para las diferentes situaciones que se presentan de manera de obtener la mayor productividad y eficacia máxima (enfoque de contingencia), la generación de resultados, la interacción de la capacidad con la motivación de manera de determinar el rendimiento potencial de una persona, brindar la oportunidad a los trabajadores de demostrar su rendimiento (enfoque orientado a resultados), ayudan a crear una cultura organizacional en la que se utilizan y desarrollan los talentos, se motivan a las personas, los equipos se vuelven productivos, la organización logra sus objetivos y la sociedad recibe los beneficios (enfoque de sistema).

Por lo que se han venido desarrollándose un gran grupo de modelos gerenciales, desde la aparición del Capitalismo hasta la actualidad donde se puede observar varios cambios sustanciales en los métodos, técnicas y estilos de dirección que transcurren en un período relativamente breve sí se compara con la propia existencia de la humanidad.

A continuación se muestra de forma concisa y sintética la esencia de los distintos Modelos Gerenciales que a consideración del estudio son los más resaltantes surgidos durante esa etapa hasta nuestros días, resaltando que cada uno de ellos mantiene vigente conceptos que son necesarios conocer y que estos modelos son complementarios y en algunos casos excluyentes por lo que su aplicación, análisis y entendimiento contribuye al perfeccionamiento Gerencial. Los cuales se dividieron en dos grupos, modelos tradicionales y las nuevas tendencias.

2.3.1 Modelos Gerenciales Tradicionales

2.3.1.1 Gerencia de la Administración Científica

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Teniendo en cuenta que los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Fue Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el creador de esta corriente de administración Científica por la racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del trabajador; su método es el estudio del tiempo, la supervisión y la estandarización.

En este modelo se utiliza la planificación, la teoría de la administración, el sistema de rutas, reglas de cálculos, tasa diferencial. Donde sus principales características:

- Idea de Tarea en Administración
- Bonificación por exitosos cumplimientos
- Sistemas modernos de costos.
- Sistema nemotécnico para clasificar productos manufacturados.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Este modelo gerencial dio inicio a la organización funcional (Organigrama).

Por lo que la principal contribución de Taylor fue en demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y de los tiempos u movimientos.

De lo anterior señalado se puede inferir que la administración científica nos muestra como la ciencia es utilizada en la solución del complicado problema de aumentar la productividad general para el bien de la empresa y los empleados; y

lograr la racionalización del trabajo, una administración enfocada a la estructura basándose en el recurso humano, orientada por las interrelaciones organización-ambiente y enmarcada en el eje de la tecnología.

2.3.1.2 Gerencia de la Administración Industrial

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica de la administración industrial, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. El creador de esta teoría fue Henri Fayol (1841 – 1925) donde los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Debido a esto inferimos en que las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las directrices dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración

en cualquier nivel o área de actividad de la empresa, donde los niveles de productividad satisfactorios deben funcionar de manera coordinada y armoniosa dentro de los elementos básicos de la administración.

2.3.1.3 Gerencia Burocrática

El creador de esta teoría fue Max Weber (1864-1920), desarrollo su investigación en áreas de interés en que la economía y la sociología se relacionaban para así poder interpretar las motivaciones de la conducta. Centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no. Por lo que la burocracia para Max Weber, es el único medio para maximizar la eficiencia y la productividad de cualquier organización.

La teoría en cuestión efectúa una clasificación de la autoridad, en tres tipos:

- Autoridad tradicional: aquí considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Se centra en el principio de la costumbre.
- Autoridad carismática: La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional.
- Autoridad legal- racional: Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del

poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer ésta (autoridad) en el contexto de aquéllas (normas).

Weber citado por Jean (1986), indica las siguientes características presentes en las organizaciones burocráticas son:

- 1. Sus miembros son personalmente libres y sometidos a una autoridad únicamente para el cumplimiento de sus funciones oficiales.**
- 2. Están organizados dentro de una jerarquía de empleos clara y bien definida**
- 3. Cada empleo tiene una esfera de competencia legal bien definida**
- 4. Todo empleo se ocupa sobre la base de una relación contractual**
- 5. Los candidatos a un empleo se seleccionan según sus aptitudes técnicas; en el caso más racional, se los elige por el concurso, examen o diploma que garantice sus conocimientos técnicos; son nombrados y no elegidos.**
- 6. Los miembros son remunerados mediante un salario fijo, en moneda: el salario varía según la escala jerárquica**
- 7. El empleo es la única ocupación profesional de sus miembros**
- 8. El empleo constituye una carrera: la promoción se efectúa según el juicio de los superiores.**
- 9. El empleado no es propietario ni de los medios de la organización ni de su puesto; hay separación entre la función y el hombre que la desempeña.**
- 10. El empleado está sometido en su trabajo a una estricta disciplina (p 11)**

Esta teoría muestra que su objetivo final es mejorar la productividad de la organización, donde la organización está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue constituida, por lo que para conseguir, esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas.

2.3.1.4 Gerencia de las Relaciones Humanas

Las investigaciones de Elton Mayo (1880-1949) dieron nivel académico al estudio del comportamiento humano en el trabajo mediante la aplicación de la

perspicacia aguda, el pensamiento claro y los antecedentes sociológicos a los experimentos industriales.

Davis (2003) comenta que Elton Mayo y F. Roethlisberger,

. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y que el trabajador es, de hecho, su elemento más importante. En sus experimentos, sacaron la conclusión que el empleado no es una simple herramienta, sino un individuo con personalidad compleja y frecuentemente, difícil de entender. Sus estudios también destacaron la importancia de comprender la dinámica del grupo, aunada a la aplicación de la supervisión de apoyo. (p.42).

Por lo que la orientación de la gerencia es de apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo, no de fomentar simplemente la remuneración económica. Puesto que el apoyo a los empleados en el trabajo, el resultado es la sensación de participación en las tareas de la organización; sintiéndose más motivados ya que satisfacen sus necesidades de estatus y reconocimiento en las organizaciones, generando de esta manera un incremento en la productividad.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales."

Por lo que podemos concluir que Elton Mayo llegó a determinar que la productividad se veía afectada por condiciones psíquicas del trabajador, relaciones con el grupo de trabajo y la administración efectiva, el ambiente social del lugar de

trabajo, los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y supervisores.

2.3.1.5 Gerencia Por Objetivos

En la función de la Gerencia por objetivo, el gerente se dedica a organizar para facilitar relaciones interpersonales y toma de decisión así como también el lograr una mejor coordinación de actividades y su control. Su aparición es reciente: en 1954, considerándose a Peter Drucker como su creador, donde sostiene que la dirección de empresas se ha convertido en la función social más importante de la sociedad contemporánea, por cuanto las tareas más cruciales estaban en manos de las distintas organizaciones cuya eficacia dependía de su gerencia.

Por lo que Drucker resalta que los objetivos son un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización

La Gerencia por objetivo constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

- Un sistema de planificación: donde se exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de estrategias para alcanzar los objetivos.
- Un sistema flexible de dirección: esta flexibilidad se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita: detectar las desviaciones, analizarlas, comunicarlas y tomar las acciones correctoras.

- Un instrumento de motivación-participación: donde se integran los objetivos personales y los de la propia organización. Favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la cultura organizacional

Drucker (1976), menciona que:

La gerencia debe concentrarse en los resultados y en el desempeño de la organización. Más aun, el primer cometido de la gerencia es definir que son resultados y que es desempeño en una organización dada, y ello, como puede atestiguar todo el que haya laborado en este empeño, es en sí uno de los cometidos más difíciles, más controvertidos y al mismo tiempo más importante. Por tanto, es función específica de la gerencia organizar los recursos de la organización con miras a resultados externos a la organización. (p.49)

Por lo que podemos inferir que la Gerencia por objetivo le da una herramienta a la empresa para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados. A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad reconocida y excelentes relaciones se organizan, planifican y ejecutan efectivamente. Sin embargo, existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que beneficien a ambas partes.

2.3.1.6 Gerencia de la Teoría Z

La teoría Z, es un modelo interactivo del comportamiento organizacional que propuso Williams Ouchi, donde la teoría Z es un ejemplo útil de la forma en que las prescripciones de comportamiento de los gerentes deben adaptarse al ambiente cultural de la organización. La teoría Z adapta selectivamente algunas prácticas japonesas a la cultura estadounidense.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Davis (2003), menciona que

Se piensa que el uso del modelo de la teoría Z fomenta las relaciones estrechas, cooperativas y de confianza entre trabajadores, gerentes y otros grupos. El concepto central es la creación de un equipo industrial en un ambiente de trabajo estable, en el que se satisfacen las necesidades de afiliación, independencia y control de calidad (P.479)

Así mismo el autor citado indica que las características habituales de las empresas que aplican la teoría Z son:

- Empleo a largo plazo
- Carrera no especializada
- Responsabilidad individual
- Interés por la persona en su totalidad
- Sistemas de control menos formales
- Toma de decisiones por consenso
- Ritmo de promociones más lento (Ibidem, p.479)

Por lo anteriormente mencionado, se infiere en que las lecciones básicas de la Teoría Z son: Confianza en la gente, atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. Donde la productividad es un problema de

la gerencia que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles, debido a que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados.

2.3.1.7 Gerencia Estratégica

La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa, donde se ordenan los objetivos planteados así como las acciones requeridas en el tiempo.

Hill (2005), menciona que “...en gran parte la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones. Muchas de estas estrategias son genéricas, es decir, se aplican a todas las organizaciones”. (P, 5)

Por lo que inferimos que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante en este corresponde a la alta dirección.

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Por lo que incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a los siguientes elementos fundamentales:

1. La visión de la organización
2. La actuación prospectiva de la organización
3. La capacidad de definir la dirección de la organización

4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo

Sallenave (2002), describe a la gerencia estratégica como

El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. .La planificación estratégica se establece a tres niveles:

1. **A nivel de la empresa total, donde se plantean el presente y el futuro de la empresa.**
2. **A nivel de divisiones, donde se requiere técnicas como análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.**
3. **A nivel funcional, es el nivel mas crítico, porque es donde se lleva cabo el plan estratégico elaborado (p.187)**

Por lo que la gerencia estratégica es un proceso de toma de decisiones que permite a la dirección controlar el futuro al anticiparlo y administrar los cambios, ya que la planificación de la organización se relaciona con el futuro en cuanto a las decisiones que se tomaran y a las implicaciones futuras de las decisiones pasadas y presentes.

Drucker (1999) sostiene que

Toda organización ópera basada en una teoría del negocio, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de lo que su negocio, lo que son sus objetivos, como define resultados, quienes son sus clientes, que es lo que los clientes valoran y pagan. La estrategia convierte esta teoría del negocio en desempeño. Su propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisible, porque la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. Si la estrategia no produce los resultados previstos, ello suele ser el primer indicio serio de que es necesario replantear la teoría del negocio. De hecho, solamente se

puede determinar que es una “oportunidad” si hay una estrategia. De lo contrario, no hay manera de saber qué es lo que realmente impulsa a la organización hacia los resultados que desea ni qué constituye desviación y fraccionamiento de sus recursos. (p.53)

Es por ello que la planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para guiarla durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas. La planificación estratégica es trabajo, son acciones, son pasos tomados en el presente.

2.3.1.8 Gerencia Por Excepción

La Gerencia por excepción es un modelo que se utiliza cuando ocurren situaciones que no son cubiertas por una particular política, tal situación debe ser referida a un más alto nivel gerencial para tomar acción; por lo que la gerencia debe concentrarse en las desviaciones con respecto a normas establecidas, reduciendo al mínimo la supervisión del gerente y permitiéndole seleccionar la información requerida para desempeñar eficazmente la empresa

La filosofía de este modelo se basa en los principios de división del trabajo, delegación de autoridad, responsabilidad y ámbito de control. De manera que busca optimizar el uso del recurso humano a todos los niveles de la organización, basándose para tal fin en una adecuada delegación de funciones, preparación, asignación clara de niveles de competencia en la toma de decisiones, capacitación del recurso humano en forma integral, con lo cual se logra una gerencia productiva.

Para Mickel citado por Gil-Garcia (2008) en su descripción de los factores de liderazgo transaccional hace mención a la gerencia por excepción bajo dos conceptos:

“Gerencia por excepción activa: El líder mantiene altos niveles de vigilancia para asegurarse del cumplimiento de los estándares impuestos. Es decir, el líder está en permanente monitoreo de la tarea para intervenir con un plan correctivo cuando el problema surge. Gerencia por excepción pasiva: el líder interviene cuando el problema se transforma en serio. Este líder espera tomar acciones después que el error se ha cometido u otros problemas han aparecido para así justificar el llamado de atención” (p.5)

En ambas situaciones ya sea de manera activa o pasiva la identificación de los problemas permite tomar decisiones para realizar proyecciones o cambios que son significativas para la empresa en un mundo cambiante a nivel social, político, tecnológico y económico.

2.3.1.9 Gerencia de Calidad Total

La gerencia de calidad total es un sistema de mejoramiento de la producción que ayuda a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial. Edwards Deming fue el precursor de la Calidad Total y junto a Joseph Duran, A Feigenbaum desarrollaron el concepto, en un principio, sus ideas no fueron aceptadas en su totalidad en estados unidos, sin embargo, los gerentes japoneses adoptaron sus ideas con gran entusiasmo e incluso dieron a su premio anual más importante a la excelencia en manufactura el nombre de Deming.

Hill (2005) hace referencia que la “principal herramienta que los gerentes utilizan para aumentar la confiabilidad de su oferta de productos es la administración

de la calidad total, o alguna variante de la misma como la metodología de mejoramiento de la calidad Six sigma que General electric hizo famosa.” (p. 136)

El autor hace referencia que la calidad se puede considerar en términos de dos dimensiones: confiabilidad del producto y otros atributos del producto. Ya que para lograr una calidad superior demanda un compromiso de toda la organización con la calidad y un enfoque claro en el cliente. También requiere sistemas de medición para las metas de calidad e incentivos que le den importancia a esta, contribuciones de los empleados respecto a formas de mejorar la calidad, una metodología para rastrear los orígenes de los defectos y corregir los problemas que los producen.

La filosofía de Deming, se fundamenta en la siguiente reacción en cadena de cinco pasos:

- Una calidad mejorada implica una reducción en los costos debido a menos trabajo repetido, menos errores, menos retrasos y un mejor uso del tiempo y de los materiales.
- En consecuencia, la productividad mejora
- Una mejor calidad lleva a una mayor participación de mercado y le permite a la compañía elevar precios
- Esto aumenta la rentabilidad de la empresa y le permite permanecer en el negocio
- De esta manera, la empresa crea más trabajos.

El autor sostiene que la calidad total comprende a todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todos y cada uno de sus miembros, buscando garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su productividad y competitividad

mediante el aseguramiento de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de errores, lo cual se logra con la participación activa de todo el personal.

Por lo que la filosofía de calidad total, pretende es crear una cultura de continuo aprendizaje mediante el cultivo de la calidad en los procesos administrativos, el trabajo en equipos de alto rendimiento y con una visión compartida, con la finalidad de elevar los niveles de competitividad.

2.3.1.10 Gerencia del Desempeño

El Concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo (equipo, maquinaria, etc.) trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Según Aubrey (2000), la gerencia de desempeño "...es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo; este enfoque está orientado al manejo de datos, utiliza el refuerzo positivo como recurso principal para optimizar el desempeño". (P, 4)

El autor enfoca la gerencia desde un punto de vista de efectividad a nivel de comportamientos y resultados involucrados con las metas planteadas, realizando mediciones de estos comportamientos para determinar el método de modificar el desempeño de los empleados en busca de optimizarlos. Apoyado en que el comportamiento humano, específicamente los hábitos, que pueden cambiarse cuando se requiere.

La gerencia del desempeño consiste en añadir o remover contingencias del comportamiento y sus análogos para modificar los comportamientos laborales que resulten en logros significativos para el alcance de las metas.

García, (2005) comenta que

Se requiere de un sistema de Gestión del Desempeño que comprenda y contribuya al crecimiento de las personas, a que estas sean cada vez más auto determinadas, con mayor esperanza activa, que contribuya a que las personas alcancen más y mejores niveles de excelencia en su desempeño laboral, que permitan ser más asertivos, con mayor manejo de la incertidumbre y del fracaso y que así se consolide una autoestima basada en los resultados (p, 125)

En otras palabras que contribuyan a lo que se ha llamado el desarrollo de las competencias básicas para el crecimiento personal y laboral que permitan a la organización alcanzar las escogencias estratégicas y objetivos.

La Gerencia del Desempeño tiene sus fundamentos principales en el uso sistemático de los antecedentes y las consecuencias para mejorar el desempeño de los trabajadores; en consecuencia el comportamiento se puede modificar fundamentalmente de dos formas: por medio de lo que sucede antes de éste o mediante lo que sucede después del mismo. Este método se conoce como el "Modelo ACC", es decir, los tres elementos claves de la Gerencia del Desempeño: Antecedentes-Comportamiento-Consecuencia, las cuales se combinan para la modificación del comportamiento.

La Gerencia de Desempeño (GD) es importante para las organizaciones por cuanto es muy práctica, produce resultados a corto y a largo plazo, no requiere conocimientos psicológicos, sirve para medir el desempeño, crea un ambiente en el

cual se disfruta el trabajo, aumenta las relaciones interpersonales y es un sistema gerencial abierto

2.3.1.11 Gerencia de la Reingeniería

La reingeniería en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial. Desde 1992 los ejecutivos de grandes empresas consideraron casi de inmediato al rediseño como una alternativa viable y estuvieron dispuestos a provocar importantes cambios en sus compañías.

Michael Hammer y James Champy, quiénes son considerados los principales exponentes de esta corriente. Ambos consultores concluyeron que estaban frente a una serie de elementos que, en su conjunto y en ciertas circunstancias, podían crear condiciones muy favorables para una organización. La sistematización de estas experiencias dio origen a la reingeniería.

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Stanton (1994),.... “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”,(p.34)

Haciendo entender que es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

Para los autores,

El único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función.

Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario. Y el punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados. (Ididem, P, 55)

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos.

La reingeniería, por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre gerentes y empleados. Todo cambio genera en algún grado este tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los gerentes, supervisores no solo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio.

2.3.2 Nuevas Tendencias que Apoyan los Modelos Gerenciales

La excelencia organizacional se manifiesta a si misma por contar con miembros que no solo se identifican con las metas de la organización, sino que también se dedican con entusiasmo al cumplimiento de esas metas, aportando sus mejores esfuerzos, talento y capacidad. Esa excelencia es el resultado de una administración gerencial en busca de esfuerzos y resultados de primera categoría y abierta al compromiso de las necesidades de los empleados y las necesidades organizacionales son en gran medida interdependientes. Por lo que día a día se han generado cambios en el mundo organizacional, nuevas tendencias que apoyan los modelos gerenciales tradicionales contribuyendo a la búsqueda de la excelencia y entre ellas tenemos a consideración de la autora las más relevantes:

2.3.2.1 Gerencia Integral

La Gerencia Integral integra la visión global de la administración estratégica, organizacional y cultural de una empresa, con la finalidad de buscar una mayor competitividad.

Sallenave (2002), en el aspecto de la gerencia integral toma en cuenta áreas como las siguientes:

- **El marketing**, debido a que sin mercado, no hay producto, y sin producto (servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.
- **La psicología organizacional**, porque la empresa ante todo, es un grupo de personas con cultura y comportamientos propios.
- **Las finanzas**, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- **La planificación**, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo
- **La competitividad**, que es el fin de la acción empresarial. A la larga, sólo sobreviven las empresas competitivas.(p.2)

Debido a que el éxito de una empresa no se mide en función de “excelencia” o de “calidad total” sino en comparación con otras empresas, a través de índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc. Es por ello que la gerencia integral relaciona la estrategia, la organización y la cultura con miras a la búsqueda de una mayor competitividad de manera de asegurar la supervivencia de la empresa, su rentabilidad y crecimiento en un entorno competitivo.

El gerente integral debe ser a la vez un:

- Gerente estratega, implementación y control de la estrategia; el control lo realiza en dos aspectos: si se logro las metas (eficacia) y de la mejor manera posible a nivel económico (eficiencia).
- Gerente organizador, le permite al grupo de personas los medios para llevar a cabo los objetivos planteados de manera de asegurar un mejor desempeño.
- Gerente líder, debe hacer comprender a las personas cuál es la estrategia de la empresa y porqué ésta requiere determinado esquema organizacional, al mismo tiempo de comprender a las personas, entender sus aspiraciones, sus fortalezas, sus debilidades y la manera de canalizarlas en busca de una mayor productividad.

2.3.2.2 Quinta Disciplina

Peter Senge es el creador de la quinta disciplina, basado en que una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse en su totalidad con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

El autor plantea que existen cinco disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, y son disciplinas del aprendizaje que difieren de las disciplinas más tradicionales por ser “personales”, se relacionan con el modo de

pensar, de querer y la forma de aprender del ser humano. Las cinco disciplinas son las siguientes:

1. **Desarrollar el dominio Personal:** Esta consiste aprender a reconocer las verdaderas capacidades propias de las personas y de la gente que nos rodea.
2. **Identificar y Desarrollar Modelos Mentales:** Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.
3. **Impulsar la Visión Compartida:** La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los empleados de la organización alineen las necesidades propias con los de la organización, ya que la visión compartida es vital para la organización porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.
4. **Fomentar el Trabajo en Equipo:** El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida.
5. **Generar el Pensamiento Sistémico:** Nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. El Pensamiento Sistémico nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes, y es lo que se conoce como la quinta disciplina. Y requiere de cada una de las otras disciplinas. (p.p 12-86)

2.3.2.3 Pensamiento Paralelo

De Bono es el creador del modelo del pensamiento paralelo, donde es partidario de la necesidad de que se conozcan tanto las teorías como las técnicas adecuadas formales, utilizadas de manera deliberada; donde hay que invertir tiempo para encontrar nuevas ideas y la información es indispensable. Debido a que a mayor información mayor será la capacidad de acercarse a la solución definitiva.

De Bono (1996), argumenta que “...el pensamiento tradicional se preocupa por la búsqueda y descubrimiento, al pensamiento paralelo le interesa el diseño y la creación” (p, 26). Donde podemos inferir que el pensamiento paralelo se concibe como un Pensamiento Creativo, una forma de escapar a las ideas fijas. Es una habilidad mental adquirida que busca una solución mediante métodos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

Ambos Pensamiento son igualmente necesarios, con el Pensamiento paralelo creamos las ideas, y con el Pensamiento Lógico las desarrollamos, las seleccionamos y las utilizamos.

Watt, Stephen (2009), comenta que “...lo mejor del pensamiento lateral es que cualquiera puede emplearlo. No requiere que abandone sus actuales fortalezas intelectuales; simplemente, añada más cosas...No se trata de dejar de hacer lo que uno hace; se trata de hacer lo que uno sabe hacer mejor y a continuación añadir otras habilidades”. (p, 28) Disponible en libro electrónico: http://www.aprenderaemprender.net/uploads/documentos/documento_27.pdf, 2009, Abril 29)

El pensamiento lateral es una tendencia gerencial que representa todos esos caminos alternativos que no estamos acostumbrados a tomar al momento de encontrar

soluciones a los problemas, y usando el pensamiento creativo y perceptivo, el cual nos permite mirar el problema con otra perspectiva y encontrar la solución más adecuada y factible. Esta es una habilidad mental que requiere práctica.

2.3.2.3 Inteligencias Múltiples

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Diversos autores a conceptualizado la inteligencia humana como la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea, según acuerdo generalizado entre los estudiosos del tema depende de la dotación genética, de la vivencias que experimentamos a lo largo de vida, de la capacidad de manejar las emociones entre nosotros mismos y en la relaciones interpersonales.

Todas las personas tienen diferentes intereses y capacidades, así como maneras distintas de aprender; es por ello que el psicólogo Howard Gardner (1995) quien da a conocer esta tendencia de visualización de la inteligencia, concluye que "...el panorama cognitivo del estudio de la mente y la neurociencia permite relacionar la inteligencia con creatividad, genialidad, habilidad y otras hazañas mentales". (p.16)

Este modelo muestra los procesos que están disponibles en cada persona, que los utilizara de manera diferente y los integrara según la experiencia y los requerimientos de cada individuo. En 1975, Howard Gardner, inicio un plan de estudio que cultiva intencionalmente una variedad de tipos de inteligencias. Y es a raíz de este proyecto en el cual Gardner escribe su libro "Inteligencia Múltiple" en el cual explica que no existe una única y monolítica clase de inteligencia fundamental

para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades claves.

Las siete inteligencias dadas por Gardner, se describen de manera breve a continuación:

1. Inteligencia Lingüística: Es la habilidad de poner en palabras, con claridad, agudeza y perspectiva, pensamientos y sentimientos. Podemos observar esta habilidad expresada por los poetas: la sensibilidad que tienen con el significado y el orden de las palabras.
2. Inteligencia lógico-matemática: Como su nombre lo indica, es la habilidad de razonamiento matemático, entendimiento de relación numérica, así como la habilidad científica, la habilidad para manejar cadenas de razonamientos y reconocer sus patrones y orden.
3. La inteligencia espacial: es la habilidad de formar modelos mentales del mundo espacial y poder maniobrar y operar usando esos modelos, la habilidad de percibir el mundo espacial y poder utilizar esos recursos para el manejo apropiado y el alcance de objetivos . Navegantes, arquitectos, escultores, pintores, ingenieros, son ejemplos de personas con esta inteligencia.
4. La inteligencia musical: es la sensibilidad ante la melodía, el ritmo y el tono.
5. La inteligencia Kinésica-corporal: Es la habilidad de solventar problemas o producir un producto usando partes del cuerpo o todo el cuerpo. Atletas, bailarines, cirujanos, exhiben formas desarrolladas de esta inteligencia.
6. La inteligencia interpersonal: es la habilidad de entender a otros individuos; que los motiva, como trabajan como generan los consensos y la cooperación entre ellos. Está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y temperamentos.

7. La inteligencia intrapersonal: Es la habilidad de formar una visión de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. Es una habilidad de acceder a la vida emocional propia como medio de entendimiento propio, y por medio de ese conocimiento entender a otros. Está relacionada con la conciencia, habilidad de concienciar lo que se necesita, lo que se desea. Las herramientas más comunes de esta inteligencia son: manejo de emociones, el proceso de diferenciación, autoestima, distorsiones cognoscitivas, optimismo, meditación, visualización, etc. (Idem, p.p.19-65)

Tal como indica el autor la competencia cognitiva del ser humano queda mejor descrita en términos de un conjunto de habilidades, talentos o capacidades mentales, que denominamos inteligencias. Que permitirán la obtención de elevados niveles de excelencia y productividad en las organizaciones sociales como un todo y es el fin principal de la gerencia.

2.3.2.4 Gerencia Basada en Principios y Valores

La gerencia que creen en el poder de principios y valores guías de sus acciones está identificada con la ética, con valores que garanticen rectitud, honestidad, respeto, moral. Un gerente que sea capaz de no dejarse atrapar por las ambiciones del poder, por lo que este puede generar y en donde muchos caen bajo sus efectos, atentando contra su ética, contaminándola; busca fomentar las buenas prácticas administrativas de liderazgo que inciden directamente en los resultados objetivos, rentabilidad, productividad, competitividad de la compañía.

Stephen R. Covey es fundador y presidente del Centro de Liderazgo que lleva su nombre, una de las figuras más respetadas a nivel mundial por sus innovadoras

ideas sobre administración, organización y mejora de procesos, cómo construir una cultura organizacional basada en principios y valores.

Covey (1997) dice:

“... Los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones” (p.45).

Covey en su teoría basada en los siete hábitos a los cuales hace referencia se aplican a los cuatro niveles de liderazgo (personal, interpersonal, gerencial y organizacional). Mientras las personas trabajan de adentro hacia afuera construyendo su confianza personal, crea confianza en el nivel interpersonal y mejora las relaciones. Cuando las personas demuestran carácter fuerte y alta competencia, otras personas empezaran aceptarlos como líderes confiables. Mientras se construye la confianza, las personas pueden facultar a otras personas y grupos dentro de la organización para lograr los resultados deseados. Con personas facultadas, la organización puede alinear mejor sus sistemas y estructura con la misión corporativa y con la estrategia para satisfacer las necesidades individuales y corporativas.

Por lo que es importante mantener principios básicos como: servicio, equidad, justicia, integridad, honradez, confianza, igualdad de oportunidades, etc.; que guíen y orienten el modo de abordar el trabajo y desarrollar nuevas oportunidades; permitiendo que los valores organizacionales sean el soporte de la cultura organizacional donde se inspira y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa.

2.2.2.5.- INTELIGENCIA GENIAL

Michael Gelb (1999), psicólogo y fundador del centro de aprendizaje para el alto desempeño en su libro “Inteligencia Genial”, muestra a través de una hermosa edición que celebra los múltiples descubrimientos de Leonardo Da Vinci y su genialidad, es un sugestivo libro que, combinando el arte y la historia con el desarrollo personal, que contribuye tanto al enriquecimiento de su cultura como al mejoramiento de su capacidad intelectual; que haciendo una extrapolación a cómo aplicarlos en la vida diaria y diseñar poderosas estrategias permite enfrentar los retos oportunamente, resolver problemas, pensar de manera creativa, desarrollar su expresión personal, disfrutar del mundo que lo rodea, fijarse metas sin alterar el equilibrio de su vida y, por último, pero no menos importante, establecer la armonía entre la mente y el cuerpo.

Con base en el estudio y análisis de los cuadernos, invenciones y magníficas obras de arte de Leonardo Da Vinci, Gelb presenta en este libro “los siete principios davincianos”, siete principios esenciales de la inteligencia —bautizados en italiano, la lengua de Da Vinci—, que todo el mundo puede desarrollar por su propia cuenta. Lo podemos catalogar como un libro de autoayuda que Leonardo da Vinci nunca escribió: una revolucionaria manera de ver el aprendizaje y la creatividad, según la cual las personas no tiene que pensar que es un genio para ser capaz de pensar como tal.

Los principios Davincianos son intuitivamente obvios y Gleb (1999) los resume de la siguiente manera:

- curiosita: “La actitud de acercarse a la vida con una curiosidad insaciable y la

búsqueda del aprendizaje.” Donde el deseo de saber, de aprender y de crecer es el motor del conocimiento, de la sabiduría y del descubrimiento.

- D
imostrazione: “el compromiso de poner a prueba el conocimiento a través de la experiencia la persistencia y la disposición a aprender de nuestros errores”; es decir, la importancia de aprender por uno mismo a través de la experiencia práctica.
- S
ensazione: “el continuo refinamiento de los sentidos, especialmente de la vista, como medio para animar la experiencia”. Se basa en la agudización consciente de los sentidos, donde el refinamiento de la percepción sensorial es la clave para el enriquecimiento de la experiencia.
- S
fumato (literalmente “esfumarse”: “La voluntad de aceptar la ambigüedad, la paradoja y la incertidumbre”. Donde la tolerancia a la confusión es el rasgo más característico de las personas altamente creativas, donde el buen manejo de la incertidumbre y la ambigüedad permite sentirse a gusto con lo desconocido.
- A
rte/Ciencia: “El desarrollo del equilibrio entre la ciencia y el arte, la lógica y la imaginación. Pensar con todo el cerebro”
- C
onnessione: “El reconocimiento de la interconexión de todas las cosas y de todos los fenómenos. Pensar en términos de sistemas”; es decir, pensar y actuar de manera sistémica. (p.p. 10-16)

La Gerencia basada en Inteligencia Genial nos permite aprovechar las capacidades de aprendizaje y compromiso de los empleados, animándolos a la búsqueda de nuevas ideas, comunicación abierta, percibir la empresa a nivel

funcional y con visión colectiva de trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, permitiendo la creatividad e innovación en todos sus niveles, el aprovechamiento de todos los sentidos del ser humano (oído, tacto, olfato, gusto y visión) para la búsqueda de la productividad.

2.3.2.6 Inteligencia Emocional

Las organizaciones han comenzado a tomar especial relevancia al concepto de Inteligencia Emocional, invirtiendo capital en la formación de sus trabajadores en el tema, ya que se han dado cuenta de que unos de los factores claves del éxito organizacional es el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes internos y externos; por lo que la selección de personal se tiende cada vez más a poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción. Los tiempos del simple test y currículo pasaron a la historia, puesto que es necesario ver cómo reacciona el individuo ante las situaciones clave que se encontrará en su trabajo.

Goleman (2000), quien es el padre de esta tendencia, describe que “...la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, “sacando todo afuera”. Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común”, (p.21)

Debido a que el arte de la influencia en el ámbito empresarial consiste en tener en cuenta las emociones de los demás. Por lo que en la actualidad no se puede formar

un buen equipo sin tener en cuenta la competencia emocional de los dirigentes del grupo y su formación sobre estas competencias.

Goleman permite relacionar las cinco dimensiones de la inteligencia emocional con las aptitudes emocionales, mostrando que existen muchos caminos que llevan a la excelencia; resumiendo en lo siguiente:

1. **APTITUD PERSONAL:** Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo
 - a. **Autoconocimiento:** Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
 - i. Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
 - ii. Autoevaluación precisa: Conocer las propias fuerzas y sus límites
 - iii. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valor y facultades.
 - b. **Autoregulación:** Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos
 - i. Autocontrol: Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
 - ii. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad
 - iii. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
 - iv. Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar el cambio
 - v. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
 - c. **Motivación:** Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas
 - i. Afán de triunfo: Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
 - ii. Compromiso: Aliarse a las metas del grupo u organización
 - iii. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades
 - iv. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

2. **APTITUD SOCIAL:** Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones
 - a. **Empatía:** Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos
 - i. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones

- ii. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- iii. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
- iv. Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- v. Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo su relaciones de poder
- b. **Habilidades sociales:** Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.
 - i. Influencia: Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
 - ii. Comunicación: Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
 - iii. Manejo de conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos
 - iv. Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos
 - v. Catalizador de cambio: Iniciar o manejar el cambio.
 - vi. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales
 - vii. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
 - viii. Habilidades de equipo: Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. (Idem, p. 46-47)

Por lo que podemos concluir que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tienen muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental ,etc.

El gerente comienza a comprender que, para alcanzar el éxito, no basta la excelencia intelectual ni la capacidad técnica, necesitamos otro tipo de habilidades solo para sobrevivir, y mucho más para prosperar, en el mercado laboral del futuro.

2.3.2.7 Inteligencia Espiritual

El éxito empresarial no depende solo del coeficiente intelectual y emocional según la ciencia e investigaciones. El ser humano cuenta con diversos tipos de

inteligencia. Una de esas es la que tiene que ver con la esencia mística que todos llevamos dentro, la cual cuenta con diversas habilidades que nos permitirán tener una perspectiva más elevada de nuestras vidas y de lo que nos rodea. Porque es propio de la espiritualidad captar totalidades y orientarse por visiones transcendentales.

La inteligencia espiritual es algo parecida a la inteligencia emocional, pero llevada a un campo más profundo, no solo conscientes de nuestras emociones sino de nuestro espíritu, debemos saber manejar las emociones de nuestro prójimo, sino comprender que somos parte de algo más grande. Las personas con inteligencia espiritual son conscientes de que son más que cuerpo, mente y emociones.

Buzan (2003), afirma que: "...la inteligencia espiritual es la más importante de las múltiples inteligencias que posee el ser humano, de allí que le da el poder al hombre de transformar su vida, la empresa en la que trabaja, la civilización, el planeta y hasta el curso de la historia". (p, 13)

Con lo anteriormente señalado el autor se refiere a que el ser humano busca la necesidad de crecer y desarrollarse en todo sentido. Puede manifestarse a través de distintas actitudes, expresiones y capacidades.

La gerencia desde el punto de vista de la inteligencia espiritual busca trascender, perseguir el beneficio común y no sólo satisfacer necesidades individuales. Encontrando el significado de las tareas y transmitirlo a los demás empleados, permitiendo un trabajo en equipo con búsqueda a una mayor capacidad para captar, soportar y resolver problemas difíciles. Este tipo de inteligencia permite colocar nuestras acciones y nuestras vidas en un contexto más amplio, más rico, y así poder evaluar nuestras formas de actuar y opciones de vida

2.3.2.8 Gerencia del Conocimiento.

El conocimiento de una organización - que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios - es crecientemente considerado como su activo más importante. Es el único capital irremplazable, pues depende del grado de eficacia con que las personas comparten su competencia con quienes puedan utilizarla y/o desarrollarla. Buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento, es que ha generado el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

Se puede crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento).

Collison y Parcell (2003), dicen "...la gestión del conocimiento es una disciplina híbrida, ni un arte ni una ciencia. Funcionalmente puede comprender ámbitos del desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, los recursos humanos y la tecnología de la información" (p.35).

Autores como Zorrilla (1997) plantean el surgimiento de la "...gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar

conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades”. (p.100)

Muñoz y Riverola (2003) definen la gerencia del conocimiento

como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. La gerencia del conocimiento trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa”.(p.40)

Se puede observar que las propuestas conceptuales de gerencia del conocimiento muestran características similares. Se perciben como características comunes entre las explicaciones planteadas la connotación de que las organizaciones deben conocer la forma cómo ocurren los procesos que forman parte de su existencia y ser capaces de construir explicaciones sobre ellos, favoreciendo la producción y transferencia de conocimientos dentro de la organización a partir de información externa así como de sus propias prácticas.

Esto revela la existencia de una relación entre el conocimiento y la capacidad para innovar continuamente y que ambos podrían ser considerados como factores de producción; existiendo una estrecha relación entre recursos, competencias y capacidades organizacionales con la innovación, el conocimiento y con su gerencia propiamente dicha, para el logro de ventajas competitivas de las organizaciones.

2.3.2.9 El Octavo Hábito

El octavo hábito, es planteado por Stephen R. Covey, lo cual no significa añadir otro hábito a los siete que habían sido planteados con anterioridad. Significa aplicarle una nueva dimensión a los Siete hábitos de la gente altamente exitosa, que mejora el

desempeño de cada uno de ellos. El octavo hábito supone encontrar nuestra voz y ayudar a los demás a encontrar la de ellos. En este contexto, “voz” se refiere al valor intrínseco de cada persona en el ámbito laboral

La manera sencilla de utilizar los ocho hábitos es ayudar a los demás. Una de las razones por la que establecemos organizaciones es para ayudar a los demás. La noción de brindar servicio más allá de uno mismo, nos da la autoridad moral necesaria para ser un gran líder. Cada persona tiene un valor intrínseco. Una organización no tiene límites cuando el liderazgo deja de ser un cargo y se convierte en una opción. Escoger ayudar a los demás se vuelve así en el hábito más ilustrado de todos.

Covey nos invita a ser líderes de inspiración hacia los demás, de una manera sencilla, cumpliendo cuatro principales roles:

- Dar el ejemplo: dar el ejemplo con acciones, no despierte falsas expectativas. Escuchar a los demás y comportándose de un modo irreprochable.
- Encontrar el camino: propicie un sentido de dirección y orden en la organización.
- Alinear: ayude a su organización a ser coherente con el espíritu de confianza y estímulo.
- Estimular: acepte y acoja los cuatro elementos constituyentes de la naturaleza de una persona: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Confíe en que los demás serán capaces de hacer elecciones por sí mismos.

Estos roles deben ser orientados a: Proveer enfoque por medio de expansión del radio de influencia, ser digno de confianza, construyendo relaciones fuertes y

confiables, desarrollando alternativas que combinen las ideas de todas las personas, construyendo una visión común enmarcada dentro de la visión de la organización, alinear los objetivos y los sistemas, darle poder a los demás por medio de responsabilidades, tomas de decisiones.

2.3.2.10 Inteligencia Intuitiva

Malcolm Gladwell se ha propuesto revolucionar la forma de entender nuestro mundo interior, por lo que nos lleva a conocer cómo pensamos sin pensar, sobre decisiones que parece que se toman en pocos segundos, pero que no son tan simples como aparentan. Es su tendencia sobre quienes son buenos tomando decisiones no son aquellos que procesan más información o que dedican más tiempo a deliberar, sino aquellos que han perfeccionado el arte de hilar fino, de extraer los pocos factores que realmente importan a partir de una cantidad desmesurada de variables Llevando a conocer sobre la Inteligencia intuitiva que cambia nuestra forma de ver las decisiones que tomamos.

Marques, (2009) hace referencia acota sobre su posición referente a los tipos de inteligencias intuitiva:

1/ Tipos de inteligencia no habituales:

- a/ Percepción extrasensorial**
- b/ Adivinación del futuro**
- c/ Éxtasis místico. Misticismo velado**
- d/ Trayectoria intuitiva de los fundadores religiosos**

2/ Tipos de inteligencia habituales:

- a/ Inteligencia ideática - creativa**

b/ Inteligencia racional – intuitiva

c/ Inteligencia intuitiva esencial

d/ Inteligencia ética

e/ Inteligencia espiritual o religiosa

(disponible: http://www.asociacionideatica.com/Revista/la_inteligencia_intuitiva.htm, 2009

Julio 17)

Referente a la cita, se infiere en dividir en tipos de inteligencia intuitiva no habituales, pertenecientes a lo que se ha venido llamando dimensión esotérica, y tipos de inteligencia intuitiva habitual, los que encontramos habitualmente en las personas que conforman cualquier ambiente; y ambos tipos tienen sus subdivisiones internas

De lo que se trata es de expandir y desarrollar la inteligencia intuitiva, el polo más creativo y sensible de la inteligencia. Ello ayudará a orientar y manejar las sincronicidades que se encuentran a lo largo de la vida (esas coincidencias rebosantes de sentido) de forma positiva y enriquecedora. Inteligencia intuitiva nos enseña a saber escuchar este sexto sentido, a la toma de decisiones con mucha seguridad captando información con el inconsciente.

2.3.2.11 Inteligencia Social

La inteligencia social está referida a la experiencia y saberes acumulados por las comunidades y los grupos sociales que se expresan en estrategias de sobrevivencia contra lo enemigo, los contrarios a sus intereses y para coadyuvar al éxito de lo amigable, los aliados, lo propio. Es decir, la realidad socio-histórica concreta representa un proceso interactivo que no acepta determinismos ni una visión única sobre el futuro. Por el contrario, las contradicciones sociales son valoradas como expresiones que buscan forzar consensos.

La inteligencia social, propuesta por primera vez por el psicólogo Howard Gardner, es ampliada por Daniel Goleman, en su libro de inteligencia social, donde continua dando a conocer herramientas para mejorar las relaciones humanas. Donde la inteligencia social es instintiva y natural en los seres humanos.

Gross (2010), hace mención de que la inteligencia social abarca dos amplias categorías, las cuales se resumen en la siguiente tabla 2.1:

Tabla 2.1: Categorías de la Inteligencia Social

Conciencia Social (lo que percibimos)	Facilidad Social (como actuamos)
Empatía primaria. Sentir con los otros, leer señales no verbales.	Sincronía. Interacción a un nivel no verbal.
Sintonización. Escuchar con toda receptividad, armonizarse con una persona.	Autopresentación. Cómo nos proyectamos (carisma).
Precisión empática. Entender los pensamientos, sentimientos de los demás.	Influencia. Moldear el resultado de las interacciones sociales.
Conocimiento social. Saber cómo funciona el mundo social.	Preocupación. Preocuparnos por los demás y actuar en consecuencia

Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/744750/Daniel-Goleman-La-inteligencia-social-un-aliado-en-su-organizacion.html>.(2009, junio 4)

Esta inteligencia, resulta ser clave para profesionales y trabajadores efectivos. Donde mostrar empatía, preocupación, compasión, afinidad en cualquier organización de servicios, determinará el tipo y la calidad de relación que pueda brindarse

2.4 PRODUCTIVIDAD

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. El personal debe aunar sus actividades de una forma organizada y responsable, con la ayuda de los medios materiales necesarios y en todo caso, posibles para la creación de bienes o prestación de servicios, con los siguientes fines:

- Obtener Beneficios
- Satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores
- Motivar a los trabajadores con retribuciones variables calculadas en función de las producciones del grupo o de cada individuo, de las exigencias de cada puesto de trabajo y de la forma en que cada uno realice las tareas asignadas.

Para conseguir estos objetivos que permiten una mayor competitividad, según Alfaro (1999), se recomienda tener en cuenta los siguientes principios básicos que se deben aplicar para conseguir unas buenas relaciones humanas:

- **Información a todo el personal de lo que se va a realizar en beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.**
- **Participación de todos, para lograr que los resultados que se consigan se consideren como los de todos, operarios y mandos y no solo los de la empresa.**
- **Aceptación por todos de las técnicas a emplear. (p.15)**

Es decir, en todo momento los trabajadores deben conocer los objetivos, procesos, resultados que se estén implementando en las empresas para ser productivas, con la finalidad de conocer los factores que influyen de manera negativa para tomar acciones correctivas necesarias en cada caso.

Para saber si los productos o servicios que proporcionan las empresas pueden mejorar en su competitividad, es necesario conocer los niveles de productividad que tengan todas y cada una de las diferentes fases de producción existentes y dentro de ellas, las que correspondan a cada grupo funcional homogéneo que intervengan en cada producto o servicio, con el fin de determinar si es posible obtener mayores niveles de rendimiento y el modo o la forma de alcanzarlos.

Es importante definir determinados conceptos que intervienen en los diagnósticos de productividad, los cuales se emplean con mucha frecuencia en las empresas y que si no están debidamente aclarados y diferenciados entre sí podrían dar lugar a confusión, aplicando el significado de uno a cualquiera de los otros, y son los siguientes:

El mismo autor (1999) conceptualiza lo siguiente:

Producto: Es todo aquello que se obtiene como resultado de transformar una materia prima en un objeto con cierta utilidad o es el resultado de un proceso de la elaboración de una idea, con el fin de satisfacer determinadas necesidades de los clientes. (Ibidem, p.21)

Producción: Es la cantidad de unidades o productos realizados sin considerar los factores aplicados para conseguirlas. Las unidades pueden ser físicas (sillas, tornillos, etc.) o de tiempo asignado a un producto (tiempo tipo unitario). (Ibidem, p.22)

Productividad: es el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costos de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción. (Ibidem, p.23)

Factores productivos: Son los que, puesto en funcionamiento con los métodos de trabajo, adecuados, consiguen la producción o los servicios necesarios con la productividad óptima y se clasifican en:

- a) Humanos; conjunto de personas, que aúnan sus actividades de forma organizada empleando los medios materiales necesarios y disponibles.
- b) Materiales; conjunto formado por el activo de la empresa. (Ibidem, p.25)

Gutiérrez, (2001) afirma que la productividad,

Se tratar de reducir el porcentaje de productos defectuosos y deficiencias mediante cambios en el sistema: mejorar la capacitación, estandarizar las operaciones, modificar maquinas y procesos, eliminar tareas innecesarias, mejorar la coordinación, eliminar tiempos muertos, etc.; Ya no se trata de trabajar mas y mas rápido, sino trabajar mejor y más inteligentemente. (pp. 30-31).

Bain, (1999) conceptualiza a la productividad como
Es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. Donde la productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar del trabajo. (p.3).

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Estos factores importantes incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La forma en que estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante.

2.4.1 Factores de Influyen en los Niveles de Productividad

Los factores que influyen en los niveles de productividad son diversos pero se pueden agrupar en tres grupos principales.

- **Grupo 1. Métodos y equipo:** Los métodos, procedimientos y/o equipos con los cuales se lleva a cabo los resultados de las metas propuestas en las empresas se pueden cambiar con la finalidad de mejorar la productividad.
- **Grupo 2. Utilización de la capacidad de los recursos:** La precisión con la cual la capacidad con que se realizar el trabajo.
- **Grupo 3. Niveles de desempeño:** la precisión con la cual la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporcionan la gran oportunidad para mejorar la productividad.

Existen otros autores como, Lefcovich donde infiere que los factores fundamentales que inciden en la productividad son internos y externos.

- **Entre los factores internos tenemos:** Producto, Planta y equipo, Tecnología, Materiales y energía, Personas, Organización y sistemas, Métodos de trabajo, Estilos de dirección.
- **En cuanto a los factores externos se tienen:** Ajustes estructurales, Económicos, Demográficos y sociales, Recursos naturales, Mano de obra, Tierra, Energía, Materias primas, Administración pública e infraestructura, Mecanismos institucionales, Políticas y estrategia, Infraestructura, Empresas públicas
(Disponible: [http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp? IDArticulo=1048](http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=1048), 2009, Marzo 3)

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, según **el mismo autor citado**, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad: trabajo, capital y gestión

La gestión empresarial como un factor de producción y recurso económico es la responsable de lograr una óptima combinación de los recursos humanos y materiales, liderando y motivando al personal a los efectos de un aprovechamiento excelente de los recursos. Su obligación es asegurar que la tecnología, la formación y el conocimiento se utilizan de forma efectiva.

2.4.2 Factores que Disminuyen los Niveles de Productividad

La productividad no se produce por sí sola, todas las personas que laboran en las empresas poseen un rol importante en ella, estableciendo metas, desarrollando planes de acción, eliminando los obstáculos, dirigiendo con efectividad todos los recursos a su mejoramiento; sin embargo varios son los factores que actúan restringiendo la productividad, algunos son generados por la propia organización o por sus miembros, otros surgen del exterior los cuales están menos sujetos al control de los gerentes.

Bain, (1999), comenta que factores impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, son los siguientes:

1. **“Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad”.**
2. **“Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales”.** Los reglamentos del gobierno, cada vez más extensos y algunas veces faltos de aplicabilidad lógica disminuyen los recursos de las empresas.
3. **“El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones”.** Independiente de las dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los objetivos.
4. **“La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo”.**

5. **“Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad”.** (p.p. 14-19)

Estas restricciones no son definitorias, pudiendo trabajarse sobre la mayoría de ellas, excepto el punto 2 (al menos que se posea la manera de influir a nivel gubernamental), mediante una labor de revitalización y rediseño de procesos y estructuras a los efectos de conferirle a la organización la capacidad de incrementar en gran forma su productividad.

2.4.3 Medida DE LA Productividad

Existe un interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que las organizaciones han venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Aunque por si mismo los índices de productividad por lo general no muestran las razones por las que surgen los problemas, cuando se les compila adecuadamente, con la oportunidad y en un formato fácilmente comprensible, sirven a la gerencia para descubrir los problemas y sus magnitudes.

Tomando en cuenta la conceptualización de productividad anteriormente, donde se relaciona la producción total y los insumos totales, esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento. Según Bain, se Puede resumir en la formula siguiente:

$$\begin{aligned}
 \textit{Productividad} &= \frac{\textit{Produccion Total}}{\textit{insumos totales}} = \frac{\textit{recursos totales logrados}}{\textit{recursos totales consumidos}} \\
 &= \frac{\textit{Efectividad}}{\textit{Eficacia}}
 \end{aligned}$$

(Según, Bain (1999))

La utilización de un solo recurso para medir la productividad, se conoce como productividad monofactorial. Sin embargo, la productividad multifactorial supone una visión más amplia, que incluye todos los recursos (trabajo, material, energía, capital). La productividad multifactorial también se conoce como productividad total. La productividad multifactorial se calcula sumando todas las unidades de recursos a los efectos de conformar el denominador:

$$\textit{Productividad} = \frac{\textit{Resultados}}{\textit{Trabajo + Material + Energia + Capital + varios}}$$

(Según, Bain (1999))

La productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de productividad presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base. Las razones de productividad también pueden compararse contra estándares, cuando esto sucede, el estándar se convierte en la base de las comparaciones, es decir, en el periodo base. En estados unidos la fuente oficial de estadísticas sobre la productividad es el Bureau of Labor Statistics (BLS) donde mensualmente publica índices mensuales de diferentes sectores.

Bain,(1999) hace mención que como concepto y medición,

La productividad ha sido parte tradicional del dominio de los economistas. Por ello las comparaciones se han basado en la

producción derivadas de medidas totales como el producto nacional bruto, o los bienes o servicios totales producidos por la economía. Esta amplia perspectiva no posee ningún valor virtual para ninguna organización individual. Se requieren de mediciones que se relacionen con la empresa específica y le sean de utilidad. Las mediciones generalizadas no logran cumplir estos requisitos. (p.51)

Tomando en cuenta la severidad a la cual hace el autor David Bain, cada organización debe establecer sus propias mediciones convenientes a sus necesidades, generando índices más generales y en detalle. Estas mismas mediciones debe estar orientadas a resultados que se esperan de las actividades, enfocando la atención en los procesos de trabajo, pero en términos de los resultados que la organización trata de alcanzar y no de las actividades que debe desarrollar.

Cada organización debe llevar mediciones de la productividad a las actividades que no sean de manufactura o producción solamente, debería incluir compra, administración de los inventarios, control de la producción, procesamiento de datos, personal, finanza, servicio al cliente, ventas, etc. Las mediciones de la productividad que abarca una variedad de actividades de todas las funciones de la organización, sensibiliza a todos los directivos y gerentes de la importancia de continuar esforzándose por mejorar la efectividad utilizando los recursos disponibles con mayor eficacia.

2.4.4 Modelos de Productividad

Existen varios modelos propuestos para medir la productividad, cada uno de ellos basado en un aspecto particular que el autor le da mayor énfasis, por ejemplo el desempeño del trabajador, las influencias del entorno, los agentes endógenos en los cuales la empresa no tiene influencia directa, etc. Los modelos a consideración de la autora de interés en el tema investigado son los siguientes:

- Modelo de Sutermeister
- Modelo de Shoeder
- Modelo de Sumanth
- Modelo de Prokopenko

A continuación de manera resumida se hace mención a cada uno de ellos:

2.4.4.1 Modelo de Sutermeister

Este modelo da un particular interés a los aspectos enmarcados en el desempeño del trabajador. Valora los aspectos tecnológicos pero no profundiza en ellos, se centra principalmente en las personas. Considera que la productividad se explica básicamente a partir de la habilidad de los trabajadores y su motivación.

Rivas (2001), hace mención sobre este modelo enfocándolo en que “indica el desarrollo tecnológico como una variable clave. Desgraciadamente no profundiza en esta idea, lo que si hace en el caso del desempeño del trabajador en el puesto” (p.46).

El autor al cual se hace mención esquematiza el modelo de Sutermeister de la siguiente manera:

MODELO DE PRODUCTIVIDAD DE SUTERMEISTER

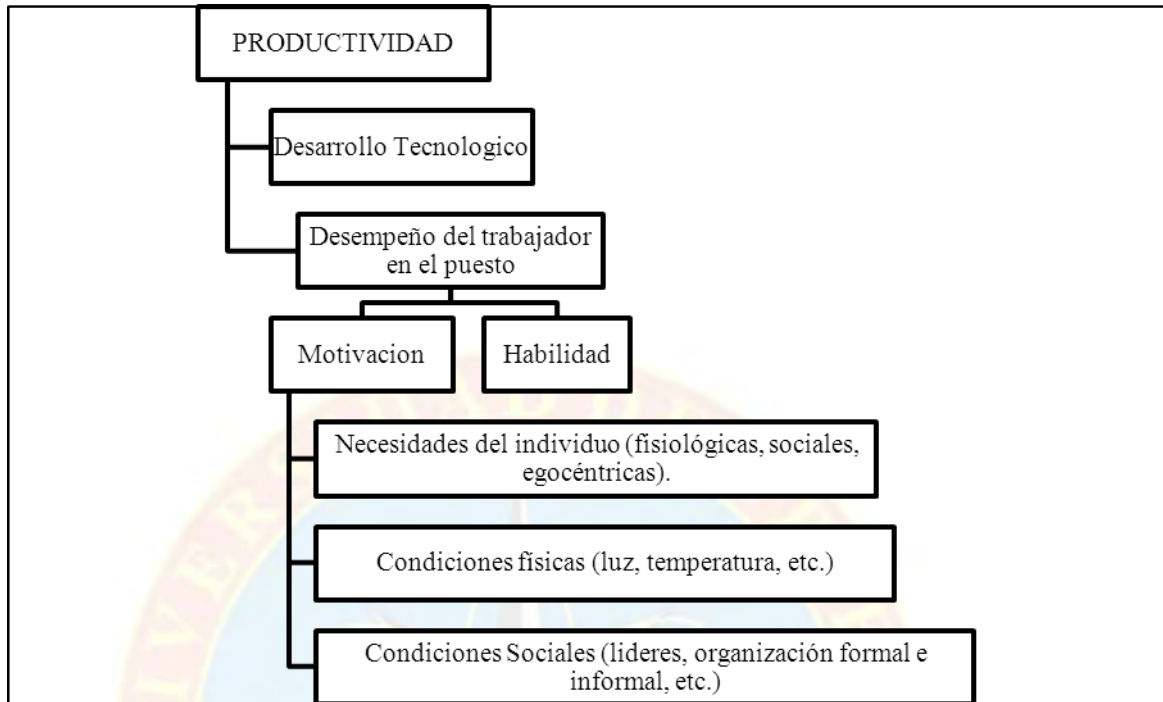


Figura 2.1. Modelo de Productividad de Sutermeister.

Fuente Autor: Luis Rivas Tovar.” Teoría y diseño Organizacional, México (2001), p. 46

Este enfoque para consideración de la autora, olvida de que la medición de la productividad puede provenir de la materia prima, así como de los métodos de trabajo, aspectos que el modelo considera poco importantes, razón por la cual se considera de alcance reducido y poco explicativo

2.4.4.2 Modelo de Schoeder

Este modelo considera factores que influyen en la productividad, como influencia del entorno, capacidad de inventario, planeación estratégicas, estrategias de procura. Factores subestimados en la práctica, pero que son en efecto muy explicativos, ya que forman parte de la logística interna que es un factor vinculado con la creación de valor y fuente de ventaja competitiva.

La siguiente figura 2.2 muestra esquemáticamente los factores que toma en cuenta el modelo de Schoeder.

MODELO DE PRODUCTIVIDAD DE SCHOEDER

PRODUCTIVIDAD	Factores Externos	Regulaciones del gobierno Competencia Demanda del cliente
	Capacidad e inventario	Planeación de la actividad Inventario Compras
	Producto	Ingeniería de valor Diversidad de productos Investigación y desarrollo
	Proceso	Equipo Flujo de procesos Automatización Selección del proceso
	Fuerza de trabajo	Objetivos Sindicatos Remuneraciones Supervisión Estructura de organización Diseño de trabajo Capacitación, selección, y ubicación
	Calidad	Mejoramiento de la calidad

Figura 2.2. Modelo de Productividad de Schoeder. (Rueda de la Productividad).

Fuente: Autor Luis Rivas Tovar." Teoría y diseño Organizacional, México (2001), p. 47

Por lo que podemos decir que el modelo de Schoeder , a consideración de la autora, es un poco más completo que el Sutermeister, debido a que toma en cuenta factores externo a la empresa y/u organización, así como factores internos como son procesos de ingeniería-calidad, manejo del recurso humano, etc. Para que sea un modelo que se adapte al fenómeno estudiado se debe tomar en consideración todos aquellos factores medibles e inherentes al fenómeno determinando de esta manera una productividad total y que represente un valor de la realidad de la empresa y/u organización.

2.4.4.3 Modelo de Sumanth

Este modelo considera el punto de vista de los sistemas en su totalidad. Es conocido como el modelo de la productividad total, basado en elementos medibles o cuantificables directamente.

Tristan (2005), señala que las características más resaltantes de este modelo son:

- **Concepto de unidad operacional:** Una de las muchas características del modelo radica en su habilidad de proporcionar índices de productividad, tanto totales como parciales y no tan solo al nivel agregado de la empresa, sino, que también al nivel de las micro operaciones que se requieran.
- **Características micro y macro:** Es una herramienta sistemática para medir y supervisar la productividad total y las productividades parciales de las unidades operacionales de una empresa, así como el de la empresa en su totalidad.
- **Integración a la administración de la productividad:** Le facilita a la empresa la instalación de un sistema de medición de su productividad, que constituirá la base para una evaluación formal, planeación y mejoramiento de la productividad (p40-41)

El mismo autor citado esquematiza los resultados e insumos considerados en el modelo de productividad total, los cuales se muestran en la figura 2.3 y 2.4 a continuación:

ELEMENTOS DE RESULTADOS DEL MODELO DE PRODUCTIVIDAD TOTAL

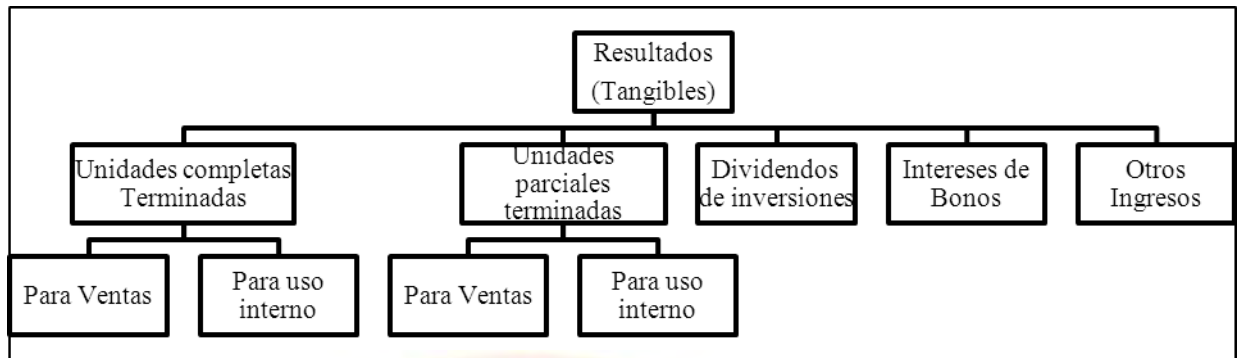


Figura 2.3. Elementos de Resultados del modelo de productividad total.
 Fuente: Autor David Sumanth, “Administración para la productividad total” (p. 68)

ELEMENTOS DE INSUMOS CONSIDERADOS POR EL MODELO DE PRODUCTIVIDAD TOTAL

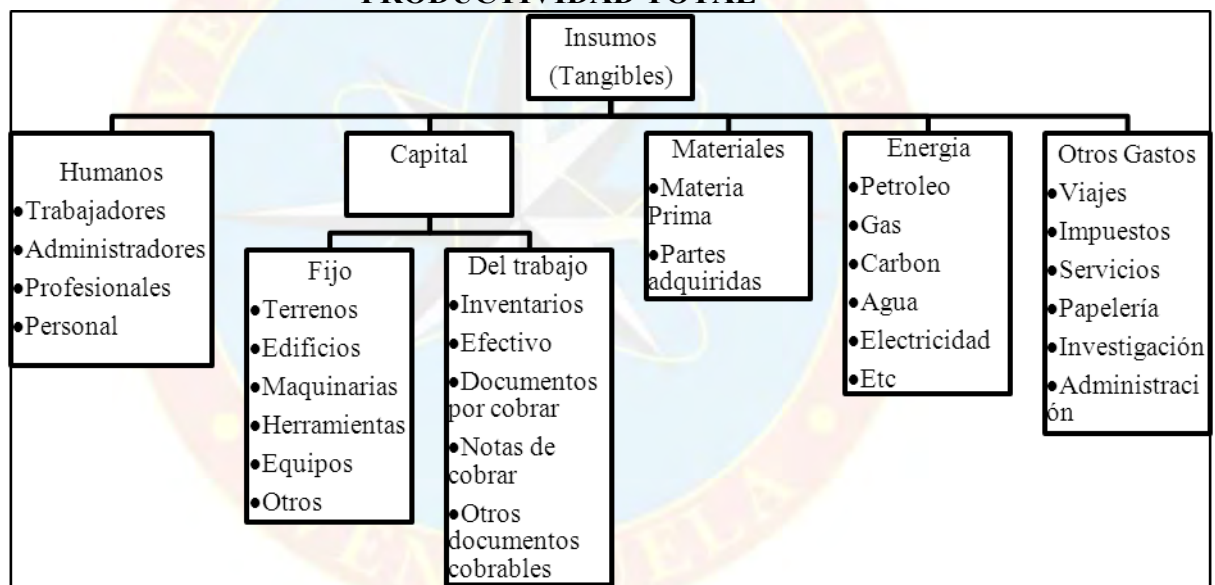


Figura 2.4. Elementos de insumos considerados por del modelo de productividad total.

Fuente: Autor: David Sumanth, “Administración para la productividad total” (p. 68)

Este modelo de productividad total, refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar productos; el concepto puede aplicarse a una empresa de servicios, a un comercio, a una industria, que permite visualizar que la Gestión Total de la Productividad radica en actuar y medir de manera simultánea el impacto de los

cambios realizados sobre todos y cada uno de los componentes que participan en el proceso productivo.

2.4.4.4 Modelo de Prokopenko

Este modelo es una adaptación de los modelos de Sumanth, Schoeder y Sutermeister, tomando en cuenta que la productividad de una empresa depende de un gran grupo de factores, algunos de los cuales son responsabilidad directa de la organización y otros son exógenos. Los factores inherentes a la empresa el modelo los cataloga como “blandos” y “duros” los cuales se diferencian por la manera en que pueden ser modificables.

Rivas (2001), esquematiza los valores que afectan la productividad de la empresa utilizando el modelo de Prokopenko de la siguiente manera, la cual se muestra en la figura 2.5.

MODELO DE PROKOPENKO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

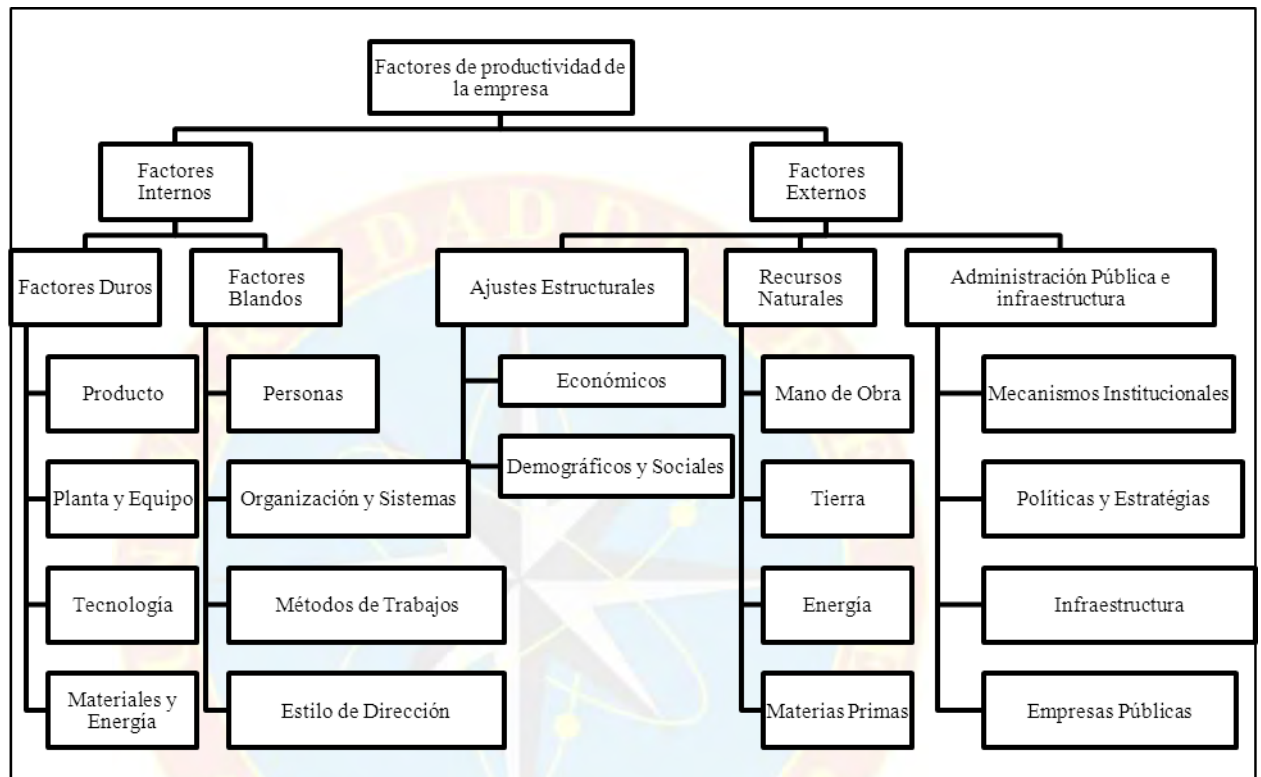


Figura 2.5. Modelo de Prokopenko (Factores de productividad en la empresa).
 Fuente Autor: Luis Rivas Tovar. "Teoría y Diseño Organizacional", Mexico, 2001 (p.48)

Podemos inferir que los factores que inciden en la productividad son para Prokopenko la globalización e integración económica, el impacto del desarrollo tecnológico, los ajustes estructurales y la privatización, la demanda creciente por un desarrollo sostenible, innovaciones tecnológicas, la calidad de los procesos y productos, la sustentabilidad en el tiempo de la planificación estratégica, y la características de la empresa (políticas, organigrama, infraestructura, etc.) .La productividad del trabajador no depende sólo de su propio esfuerzo en el trabajo, sino de las condiciones en que se desempeña.

2.4.5 Técnicas De Mejoramiento De La Productividad

Las técnicas de mejoramiento de la productividad son diversas y dependerán de los criterios de los gerentes y empleados que desean emplearlas con la búsqueda de la mejora continua. Pero a pesar de esto existen unas muy comúnmente empleadas dependiendo de lo requerido las cuales se hace mención a continuación:

Técnicas de ingeniería y análisis económico:

- **Estudio del trabajo:** Es una combinación de dos grupos de técnicas el estudio de los métodos y la medición del trabajo- que se utilizan para examinar el trabajo humano e indicar los factores que influyen en la eficiencia.
- **Simplificación del trabajo:** Se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras. La simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.
- **Análisis de pareto:** A este análisis se le llama a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80 % de los resultados provenían del 20% del esfuerzo.
- **Método justo a tiempo (JIT):** Es la producción (o entrega) de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo de del método JIT es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización.
- **Análisis costos-beneficios:** Es una técnica eficaz para el mejoramiento de la producción para determinar el tasa de los beneficios de un proyecto determinado en relación con sus costos, teniendo en cuenta los beneficios y los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias.

- **Presupuesto de base cero (PBC):** Es un procedimiento de actuación, planificación y presupuestario que impone a todos los gerentes la obligación de justificar todas sus peticiones presupuestarias en detalle a partir de base cero.

Técnicas relacionadas con el comportamiento:

- **Desarrollo de la organización:** Es un proceso planificado, dirigido y sistemático. Su objeto es modificar los sistemas, la cultura y el comportamiento de una organización para mejorar su eficacia.
- **Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras:** Se trata de un proceso organizado de generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, dado que ésta frecuentemente obstaculiza la producción de buenas ideas.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la tecnología.

- **Diseño asistido por computadora (CAD):** Manufactura asistida por computadora, gráficas por computadora, Sistemas de Administración del mantenimiento, Reconstrucción de maquinaria, Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en los materiales, Control de inventarios, Planeación de requerimiento de materiales (MRP), Administración de materiales, Control de calidad, Materiales reusables y reciclables.
- **Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la mano de obra:** Incentivos financieros, Prestaciones, Promoción de empleados, Rotación del trabajo, Participación del trabajador, Administración por objetivos, Curvas de aprendizaje, Comunicación, Mejoramiento de las condiciones de trabajo, Capacitación, Educación, Calidad de supervisión, Reconocimiento, Penalización, Círculos de calidad, Equipos de productividad y calidad, Administración del tiempo, Tiempo flexible, Armonización.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en el producto

- **Análisis del valor /ingeniería del valor:** Diversificación del producto, Simplificación del producto, Estandarización del producto, Investigación y desarrollo, Mejoramiento de la confiabilidad, Emulación (imitación), Publicidad y promoción .
- **Ingeniería de métodos /simplificación del trabajo:** Medición del trabajo, Diseño del trabajo, Evaluación del trabajo, Diseño de seguridad en el trabajo, Ingeniería de factores humanos (ergonomía), Programación de la producción.

2.5 INFLUENCIA DE LA GESTION GERENCIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

La gestión gerencial representa el éxito de toda empresa y más en un escenario tan turbulento como el que afronta Venezuela, en donde se requiere de un liderazgo con herramientas gerenciales para establecer una planificación estratégica aunada a la inestabilidad económica, social y política del país exigiendo una mejor y más rápida capacidad de respuesta.

Los elementos utilizados por la gerencia deben ser revisados y así poder determinar, cuál de los recursos empleados en la producción de la empresa determina un incremento de la productividad de esta, incidiendo de manera directa en los resultados de las utilidades. Son muchos los cuestionamientos que podemos realizar con respecto a la relación gerencia, productividad y las respuestas hasta los momentos son diversas, pero con un factor de bajo costo en términos financieros y alto valor para fines de incrementar la rentabilidad de una organización, que es el objetivo que persigue toda gerencia dentro de una empresa.

En este análisis exponemos lo que los diferentes estilos de gerencias representan para alcanzar un verdadero liderazgo en pro de la Productividad, siendo los siguientes aspectos los considerados por la autora como relevantes:

- Enfocar los esfuerzos para el crecimiento personal del recurso humano de acuerdo al perfil profesional, es decir, direccionar el entrenamiento con miras a fortalecer las competencias propias del perfil y el desarrollo de otras nuevas. Así como generar las estrategias para la generación del conocimiento y su transferencia dentro de la organización.
- Promoviendo la capacidad intelectual entre los trabajadores de la empresa, facilitándole la toma de decisiones oportunas y favorables.
- Generar un ambiente de confianza y tranquilidad en los trabajadores permite generar una pertenencia integral de la organización y como tal, comprometer a los empleados con el éxito de la compañía.
- Generar un sistema de control de calidad que permita mejorar los sistemas y procesos, ya que las personas, se sienten valoradas, no se encuentran forzadas a realizar labores para las cuales no están capacitados, por lo cual aumenta la seguridad en sí mismas y el clima organizacional mejora, propiciando mayor comunicación, motivación a los logros de calidad y compenetración con la organización.
- Aprovechando las competencias de los trabajadores más aptos para tratar con el público, a fin de ubicarlos en puestos estratégicos relacionados con los clientes internos y externos, así como proveedores se puede mejorar la imagen de la empresa por su calidad en el servicio.
- Enfocar los esfuerzos en mejorar los procesos, procedimientos, etc. que permitan aumentar la productividad de la organización, en lugar de ubicar estrategias para lograr deducciones de impuesto sobre inversión de capital.

- Constante comunicación con el empleado, con mensajes de respaldo y que demuestre interés por su existencia como parte de la organización y a la vez que refuerce el motivo e importancia de sus responsabilidades. Todo esto como parte del aporte del empresario para el logro de una actitud positiva por parte de sus empleados.
- Generar prácticas gerenciales fundamentadas en la experiencia e intuición en los procesos productivos, utilizando criterios técnicos y económicos que permitan una eficiente combinación de los factores de producción y el desarrollo de un proceso de toma de decisiones efectivas.
- Proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para identificar las causas internas que afectan de manera desfavorables los indicadores de Productividad a través del análisis y discusión en grupo de las mismas y llegar a conclusiones muy prácticas sobre las acciones que hay que tomar de inmediato y la manera más eficaz de instrumentarlas de manera que permitan revertir sus efectos en el menor lapso de tiempo posible.
- El involucramiento y el compromiso de la dirección general de una organización en las estrategias tomadas en las organizaciones es de vital importancia para llevar a cabo las acciones para incrementar la productividad.
- Preparar al equipo de trabajo para que actúe eficientemente, no importa quién falte.

Desde luego, a lo anterior se puede agregar que para garantizar además productividad, se le debe prestar atención al comportamiento de los equipos de trabajo, a sus inquietudes, a las necesidades de sus miembros que lo integran, comunicación, así como brindarles el apoyo requerido a fin de que puedan actuar sin generar conflictos, apoyo que va desde motivación, capacitación, además de proporcionarles las condiciones ergonómicas favorables, como también reconocer

sus rendimientos logros, desempeño, generando trabajos en términos sistémicos, estar pendiente del comportamiento, actuaciones y definirles sus índices de productividad que se espera de ellos, brindar todo el apoyo para que se logren.

2.6 POSTURA TEORICA DE RELACIONES ENTRE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y LOS FACTORES GERENCIALES TEORICOS

Considerando los indicadores de productividad evaluados en la investigación y las bases teóricas de los modelos y tendencias gerenciales que se han mencionado anteriormente, podemos inferir que factores influyentes predominantes en los modelos gerenciales abordados permiten un efecto positivo de manera individual y general en los indicadores considerados, llegando a generar de manera empírica un modelo gerencial teórico.

Abordando individualmente cada indicador de productividad, podemos establecer que factores gerenciales de los modelos y tendencias teóricas influyen directamente, el cual se muestra en la siguiente tabla 2.2 para su mejor entendimiento:

Tabla 2.2: Factores predominantes de los modelos gerenciales que inciden en los indicadores de productividad evaluados en la presente investigación.

Indicadores de Productividad	Factores gerenciales influyentes predominantes	Modelo Gerencial
Valuación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de costos • Planificación y el control 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración científica • Administración industrial
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar de forma sistémica • Manejo de las experiencias y saberes acumulados por las comunidades y los grupos sociales que se expresan en estrategias para mantener a la organización en el mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia múltiple (lingüística) • Quinta disciplina • Inteligencia Genial (principio davinciano de connessione) • Inteligencia social
Productos de Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial, administración de los cambios. • Cultura de continuo aprendizaje, mediante el cultivo de la calidad en los procesos y productos, trabajo en equipos de alto desempeño y visión compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia estratégica • Gerencia de calidad total
Margen de	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración científica

Indicadores de Productividad	Factores gerenciales influyentes predominantes	Modelo Gerencial
Utilidad neta	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y el control • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración industrial • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica
Rendimiento sobre los activos (ROI)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica
Cobertura de flujo de efectivo Circulante	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica
Endeudamiento Flujo de efectivo a pasivos totales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. • Pensar de forma sistémica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica • Quinta disciplina
Valor económico agregado (EVA)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación relacionada con los objetivos • La visión de la organización, la definición clara de lo que se busca a corto, mediano y largo plazo, el compromiso gerencial. • Pensar de forma sistémica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia por objetivos • Gerencia estratégica • Quinta disciplina

Fuente: La Autora

Los factores de los modelos y tendencias teóricas que influyen de manera general en todos los indicadores son los siguientes mostrados en la tabla 2.3:

Tabla 2.3: Factores predominantes de los modelos gerenciales que inciden de manera general en los indicadores de productividad evaluados en la presente investigación

Factores gerenciales influyentes predominantes	Modelo Gerencial
Relaciones con el grupo de trabajo, la administración efectiva, el ambiente social del lugar de trabajo, los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura, relaciones empleado-supervisor.	Gerencia de recursos humanos
Toma de decisiones y capacitación del personal para el control de las desviaciones y el plan de acción para realizar proyecciones o cambios que son significativos.	Gerencia por excepción
Añadir, modificar o remover comportamientos laborales que resulten en logros significativos para el alcance de las metas.	Gerencia por desempeño
Visión global de la administración estratégica tomando en cuenta las áreas de marketing, psicología organizacional, finanza, planificación y competitividad	Gerencia Integral
Desarrollo del dominio personal, desarrollo de modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo, pensamiento sistémico.	Quinta disciplina
Uso del pensamiento creativo y perceptivo para la búsqueda de soluciones adecuadas y factibles.	Pensamiento paralelo
Principios que guíen y orienten el modo de abordar el trabajo y desarrollar nuevas oportunidades, permitiendo que los valores organizacionales sean el soporte de la cultura organizacional.	Gerencia basada en principios y valores

Factores gerenciales influyentes predominantes	Modelo Gerencial
Manejo de las aptitudes personales (autoconocimiento, autorregulación, motivación) y de las aptitudes sociales (empatía, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo situacional, establecer vínculos, catalizador del cambio, aprovechar la diversidad, habilidades de equipo, etc.)	Inteligencia emocional
Análisis permanente de las nuevas tendencias del entorno para detectar las demandas de conocimiento relacionadas con la satisfacción de las necesidades de la organización y de los clientes, construyendo al mismo tiempo la transferencia del conocimiento en la organización.	Gerencia del conocimiento
Manejo de toma de decisiones mediante el arte de extraer pocos factores a partir de una cantidad de variables, utilizando para ello el sexto sentido, es decir la capacidad de captar información con el inconsciente y ser capaz de aprovechar ese proceso en la búsqueda de respuestas concretas.	Inteligencia intuitiva

Fuente: La Autora

Por lo que el modelo gerencial teórico de manera empírica que incidiría de manera positiva en los indicadores considerados sería aquel que aborden todos los aspectos resaltados anteriormente, resumiéndolo en una gerencia por objetivos con evaluaciones de desempeño, planificaciones estratégica con base en el cuadro de mando integral que posee la organización, manejo de las relaciones humanas con inteligencia emocional e intuitiva, gerenciando el conocimiento, manejo de las decisiones usando el pensamiento paralelo y la gerencia excepcional dentro de un ambiente sistémico, con procesos basados en la calidad total; todo ello con bases en los valores institucionales de la organización que permita integrar las cinco áreas que

comprenden la visión de la empresa como, marketing, clima organizacional, finanza, planificación y competitividad en el mercado laboral.

2.7 BASES LEGALES

Las bases legales representan todas aquellas normativas reglamentarias que determinan o sustentan de una manera categórica el porqué de las acciones o actividades que deben ejecutar los Entes privados de la República Bolivariana de Venezuela. Seguidamente se señalan los aspectos legales que sustentan esta investigación, sustentada en la Constitución, Leyes, reglamentos de la República Bolivariana de Venezuela.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los siguientes artículos menciona: los derechos humanos garantizados por el Estado, el derecho que tienen los ciudadanos de trabajar y el derecho de los trabajadores (ras):

Artículo 19. El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen. (Pág. 16)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes.... Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (Pág. 65-66)

De igual forma, el Artículo 88 de la presente Constitución expone: “El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo...” (Ibidem, p.32)

De igual forma, el artículo 94 de la presente constitución expone las responsabilidades de las personas jurídicas. Esta misma ley establece en los artículos 112 las limitaciones que el Estado establece para dedicarse a la actividad económica y el derecho a la propiedad privada respectivamente:

Artículo 94. La ley determinará la responsabilidad que corresponda a la persona natural o jurídica en cuyo provecho se presta el servicio mediante intermediario o contratista, sin perjuicio de la responsabilidad solidaria de éstos. El Estado establecerá, a través del órgano competente, la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en general, en caso de simulación o fraude, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. (Ídem Pág. 71)

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (Ídem Pág. 85)

Haciendo énfasis en el artículo 112 antes citado, es de señalar además que el Estado demanda que toda empresa tiene que trabajar planificadamente enmarcado en una normativa jurídica.

La Ley de Licitaciones aplica a la organización Oriconsult C.A. tomando en consideración que la misma en su Artículo 1 establece los procedimientos de selección de contratistas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales y laborales.

2.8 BASES INSTITUCIONALES

El 31 de Mayo de 1990 fue constituida la empresa ORICONSULT, C.A, de capital totalmente venezolano y establecida en la Ciudad de Maturín Estado Monagas, con el objeto de prestar servicios profesionales en el área de ingeniería de consulta, lo cual abarca el desarrollo de la ingeniería conceptual, básica y de detalles de los diversos ramos, adiestramiento de personal, asesoramiento técnico y gerencia de construcción; para la industria de petróleo y gas, petroquímica e industria en general.

En el año 2006, la empresa consigue la certificación ISO 9001:2000, con lo cual logra posicionarse como una de las organizaciones más importantes nacionalmente en el campo de la Ingeniería de Consulta en la línea de Desarrollo de Ingeniería Conceptual, Básica y de Detalles. Aunado a que se destacan por la calidad, la rapidez en la ejecución, el uso de tecnologías de punta y técnicas gerenciales avanzadas, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

2.8.1 Vision, Mision y Valores de Oriconsult, C.A

A continuación las bases que fundamente a la empresa Oriconsult, C.A a ser una empresa comprometida con el desarrollo industrial del país Venezuela y el desarrollo endógeno de la región, teniendo como norte incrementar continuamente la participación nacional en el área de la ingeniería.

Visión: Ser, en el año 2010, un Grupo Empresarial posicionado entre los líderes a nivel nacional, en la prestación de Servicios Profesionales en las áreas de Recursos Humanos, Telecomunicaciones, Informática, Soporte logístico de Operaciones e Ingeniería de Consulta, comprometida con el desarrollo y optimización de negocios asociados a la actividad petrolera con proyección internacional.

Misión: Proveemos soluciones innovadoras para satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, apoyando su gestión; proporcionando el beneficio a que aspiran nuestros accionistas y empleados; mediante la prestación de Servicios profesionales de Recursos Humanos, e Ingeniería de Consulta, apoyados en alianzas estratégicas con organizaciones asociadas a: Telecomunicaciones, Informática y Soporte logístico de Operaciones. Somos buenos vecinos y preservamos el medio ambiente en el que desarrollamos nuestras actividades.

Valores: Nuestra Organización está inspirada en Dios, Nuestro Señor. Creemos en el trabajo como instrumento dignificador del ser humano, respetamos a las personas. Valoramos la honestidad, la responsabilidad y la lealtad. La integridad, la equidad y la discreción son referencias permanentes en nuestro quehacer diario. Nos esforzamos en dar nuestro aporte para que la humanidad alcance niveles dignos de calidad de vida y por este medio contribuir a la consolidación de la familia, la patria y la paz mundial.

2.8.2 Estructura Organizacional de Oriconsult, C.A

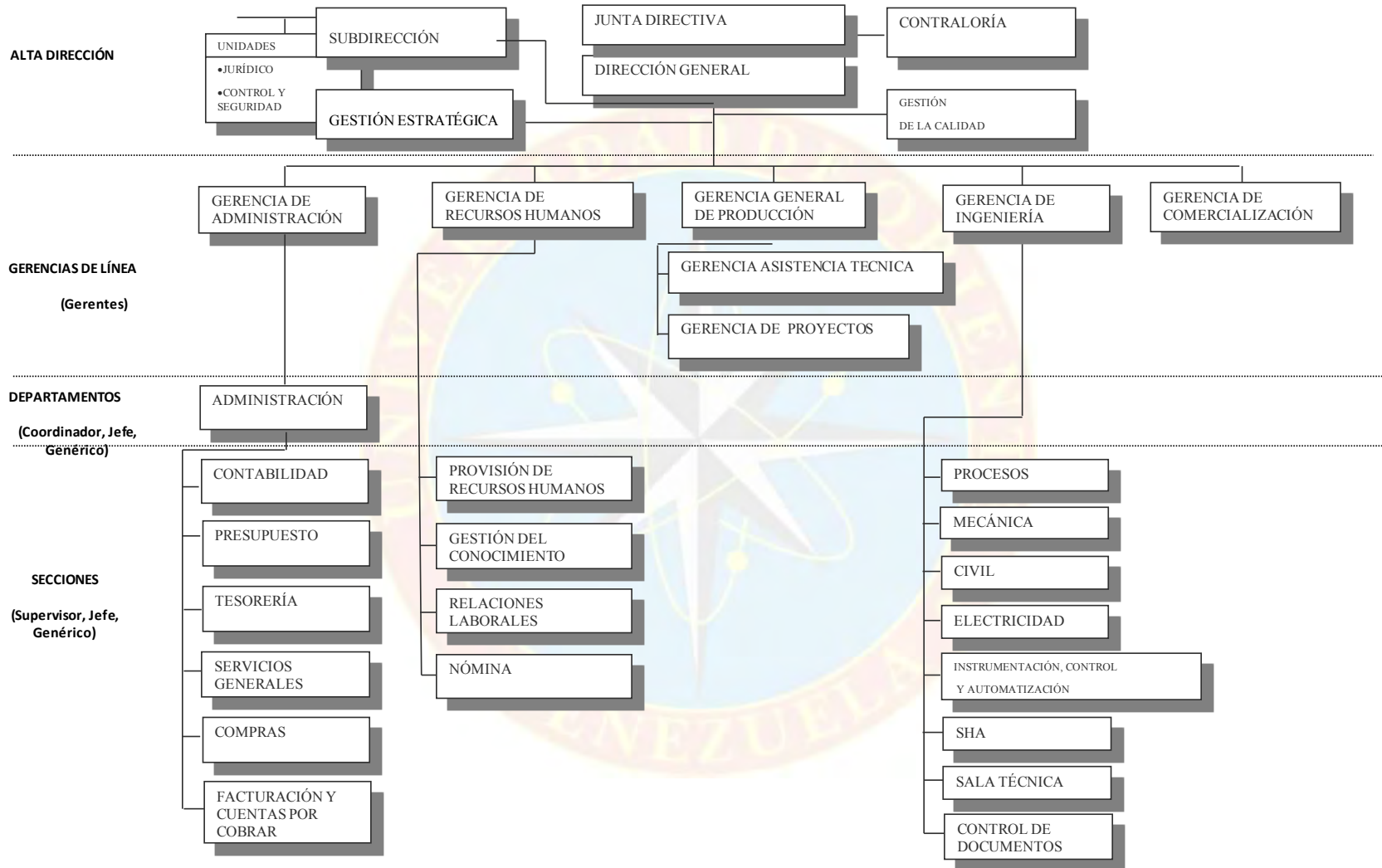


Figura 2.6 Estructura Organizacional de Oriconsult, C.A.

Fuente: Manual de Organización de Oriconsult, 2005

2.9 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

La autora considera conveniente en esta investigación definir una serie de términos relevantes para el mejor entendimiento del contenido de la presente investigación y facilitar así al lector su comprensión de la misma, las cuales se hacen referencia a continuación:

Actitudes: Sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su dedicación a las acciones que se pretende y en última instancia, su comportamiento en general (Davis, 2003, p.553).

Administración: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Disponible: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>, 2009, abril 29)

Análisis de Correlación: Es el estudio de la relación entre variables, que por medio de grupos de técnicas permite medir la asociación entre dos o más variables. (Lind y otros, 2005, p.431)

Circulante: Esta razón contribuye a medir cual es la capacidad global relacionada con los fondos disponibles en capital de trabajo que respaldan los compromisos programados a cancelar a corto plazo. (VanHorne, 2008,p. 762)

Cobertura de flujo de efectivo: Se utiliza para determinar si un prestatario será capaz de dar servicio a los pagos de intereses sobre un préstamo. (VanHorne, 2008, p .770)

Desarrollo Gerencial: es un proceso educativo para gente adulta, fundamentado en teorías y prácticas de comprobada validez, aplicadas a situaciones reales de la organización. Es entendido que tal proceso educativo se orienta a la formación y desarrollo sistemático de los cuadros gerenciales y supervisorios partiendo de su desempeño, potencial, conocimientos y experiencias actuales, armonizándolos con las expectativas de la empresa y las del individuo como persona. (Villegas, 2000, p.44)

Endeudamiento: Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por la deuda. (Sánchez, 2006, p. 2)

Flujo efectivo a pasivos totales: Esta razón resulta útil para evaluar la solvencia de una empresa que busca fondos mediante el uso de deuda. (VanHorne, 2008, p. 769)

Gerenciar una Organización: Es integrar la variables organizacionales (metas, estructura, tecnología, recursos) con variables humanas (capacidad, actitudes, valores, necesidades y características demográficas) en un sistema socio-técnico-cultural. Esta integración se logra mediante las actividades administrativas de planificación, organización, dirección, coordinación, control y comunicación. (Def. Op.).

Gerente Integral: Es responsable del desempeño global de la empresa y que este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos. (Def. Op)

Margen de utilidad neta: Muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta los gastos e impuestos sobre ingresos, es decir, el mide el

porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa. (VanHorne, 2008,p.772)

Modelo Gerencial: son estrategias de gestión operativa de gerencia que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. (Def. Op)

Paradigma: Es una forma de observar las cosas. Son prácticas y perspectivas aceptadas, a partir de las cuales se asumen los problemas y métodos de resolución de los mismos. (Def. Op)

Productividad Parcial: es la proporción que viene del resultado de una clase de insumos. Por ejemplo, el resultado por horas-hombre (medida de la productividad de mano de obra) es un concepto parcial de la productividad. (Sumanth, 1979, P11)

Productividad Total: Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumos. Es una medida holística que considera el impacto asociado y simultaneo de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo, materiales, maquinas, capital, energía, etc. (Sumanth, 1979, P11)

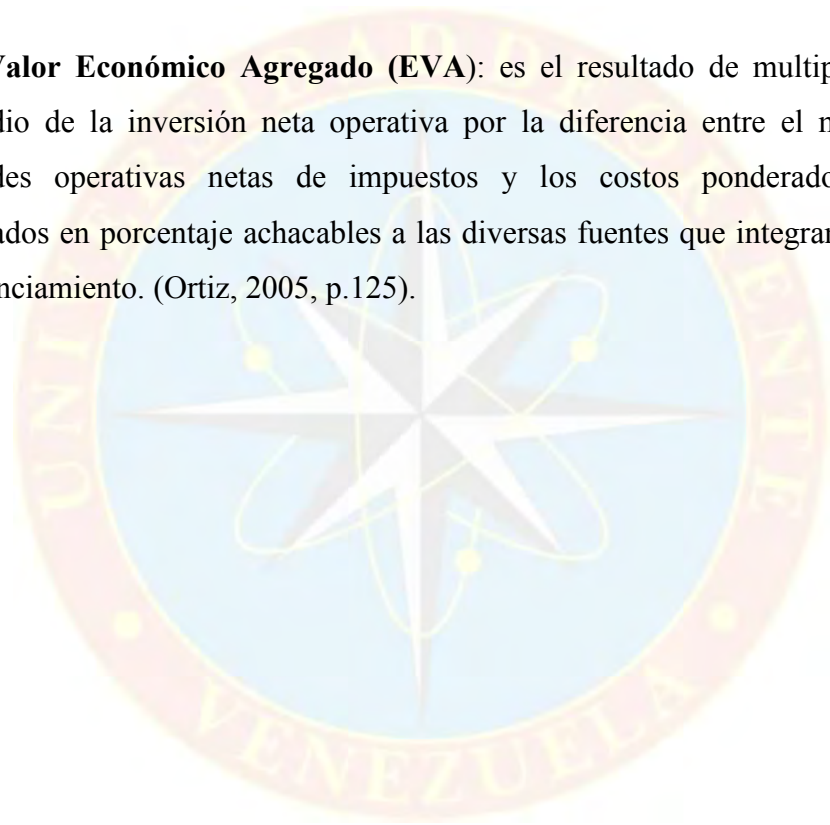
Productividad: Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. (Def. Op.).

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas y se utiliza para comparar a dos compañías o más en una industria. .(Sánchez, 2006, p. 4)

Rendimiento sobre los activos (ROI): Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión, es decir, capacidad para generar utilidades. (Sánchez, 2006, p. 4)

Rentabilidad: Es una relación (tasa) que compara la utilidad con un aporte de fondos. Por tanto, se expresa en forma de porcentaje. (Sallenave, 2002, p.93)

Valor Económico Agregado (EVA): es el resultado de multiplicar el valor promedio de la inversión neta operativa por la diferencia entre el margen de las utilidades operativas netas de impuestos y los costos ponderados de capital expresados en porcentaje achacables a las diversas fuentes que integran la estructura de financiamiento. (Ortiz, 2005, p.125).



CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la investigación recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de la sistematización racional del fenómeno estudiado, en cuanto a los conocimientos obtenidos, en función de la demostración de los objetivos específicos y la temática abordada sobre el análisis de la incidencia del modelo gerencial actual sobre la productividad en Oriconsult, C.A

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Se refiere a la estrategia adoptada para responder al problema de investigación planteado. En este sentido, el tipo de investigación es de campo a nivel descriptivo-correlacional fundamentado en una investigación cuantitativa, debido a la utilización de la recolección y análisis de datos para contestar las diferentes interrogantes y pruebas de hipótesis de la investigación con la finalidad de establecer patrones de comportamiento de la población estudiada.

Hernández y otros (2003) comentan que las características que destacan los enfoques cuantitativos de una investigación es:

En términos generales, un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de las(s) hipótesis (p.6).

Este nivel de investigación descriptiva se enfocó en describir situaciones, eventos y hechos procedentes de la incidencia de los modelos de gerencia y tendencias sobre la productividad en Oriconsult, C.A, para caracterizarla y establecer el comportamiento de sus principales variables. Dicha información se analizó para determinar los rasgos específicos que la caracterizan. Luego esta investigación estuvo fundamentada en un análisis correlacional con el propósito de establecer la relación que existe entre dichas variables.

Según Arias (2004) citado por Claret (2004) hacen referencia que “... la investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 74)

Hernández y otros (2003) dice que:

...los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas (p. 119).

Tomando como referencia lo comentado por el autor que se utiliza la investigación correlacional en función de la demostración de los objetivos específicos y del general.

Los autores también se refieren “...la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos al saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Ibidem., p.122).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de la investigación se realizó utilizando estrategias para obtener la información requerida, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y contestar las interrogantes planteadas.

Hernández y otros (2003) infiere que dentro de la literatura donde se hace referencia la investigación es posible encontrar diferentes clasificaciones de los tipos de diseño; donde apoya la siguiente clasificación debido a ser la forma más didáctica:

Investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la investigación experimental la divide de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Satnley (1996) en: preexperimentos, experimentos “puros” (verdaderos) y cuasiexperimentos. La investigación no experimental la subdivide en diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales. (p. 187).

Por lo que el diseño de la investigación fue del tipo no experimental transeccional, ya que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observó el fenómeno para después analizarlo.

Los autores citados mencionan que los diseños de investigación transeccional o transversal “...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.270).

El diseño de acuerdo al tipo de datos e información requerida fue de campo, ya que el análisis sistemático del problema planteado se describió, interpretó, y analizó

los factores constituyentes, haciendo uso de métodos característicos de enfoque de investigación conocidos.

Los datos de interés se obtuvieron en forma directa de la realidad, por lo que se trato de una investigación a partir de datos originales o primarios.

En este sentido, la investigación de campo brindo la oportunidad de vincularse y trabajar directamente con el problema objeto de estudio; obteniendo información o datos primarios directamente de la realidad; haciendo uso o modificaciones de métodos característicos de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos.

3.3 POBLACION

La información requerida para efectuar la investigación a fin de analizar la incidencia del Modelo Gerencial en la productividad de las empresas de ingeniería Caso: Gerencia de General de Oriente Consultores C.A. (Oriconsult C.A.), se trabajo con la población total de la gerencia de producción (área de calidad, producción, contraloría, administración y comercialización) que consta de 46 empleados.

3.4 TECNICAS DE INVESTIGACION

En esta investigación la recolección de información fue realizada empleando diversas técnicas entre las cuales se resaltan:

- Revisión Bibliográfica: la investigación se inicio con la consulta bibliográfica, puesto que es necesaria la revisión y recopilación de un compendio de libros, manuales, revistas y trabajos realizados que dieron lugar al engranaje del marco teórico referencial pertinente sobre el problema a investigar.

- La Observación: esta técnica se aplico en forma estructurada con la finalidad de precisar en detalle todos los posibles elementos que fueron objeto de la investigación. Aplicándola de forma directa e indirecta, directa a propósito de observar y recoger información dentro de la población a estudiar y de manera indirecta mediante la utilización de instrumentos que permitirán conocer la problemática subjetivamente desde adentro, produciendo una mayor proximidad con la realidad
- La entrevista: Fue aplicada al gerente de producción y los supervisores de las áreas de contraloría, y control de calidad, en los cuales se lleva el control de los indicadores, de manera individual y directa previamente estructurada abarcando todos los posibles elementos que fueron objeto de la investigación. Donde permitió absoluta libertad al entrevistado para que exprese su opinión sobre el tema interviniendo solamente en el momento que se requiera orientarlo, manteniendo en anonimato y el carácter de confidencialidad de las respuestas.
- El cuestionario: Se aplico con el propósito de permitirle al individuo entrevistado sus pensamientos con respecto al tema objeto de estudio. Fue del tipo directo y totalmente en anonimato, manteniendo el carácter de confidencial de las respuestas. Con relación a la redacción del cuestionario que se diseño formulando preguntas redactadas de manera impersonal, limitadas a una sola idea; el cual tenía una nota de presentación indicando el motivo del instrumento y las instrucciones para su llenado, con preguntas variadas entre cerradas, con escalas de actitudes, y opiniones basadas en la escala de Lickert y cerradas con varias alternativas de respuestas o dicotómicas, las cuales dependerá de la pregunta realizada.

3.5 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos, se aplico los instrumentos que permitieron obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

Hernández y otros (2003), hace mención que:

... todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales; los cuales son: confiabilidad y validez. Donde la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales y la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (p.346).

De lo anterior se desprende que cuando se diseñe un instrumento es fundamental no desviar la atención de la variable, evitando así interpretación y respuestas diferentes relacionadas con una misma variable, a fin de que la pregunta a formular se oriente a esta y lograr obtener la información requerida.

Adicional a esto, fue prioritario tener en consideración aquellos factores que pudieron afectar la confiabilidad y validez de los instrumentos. Entre ellos se tienen: la improvisación, instrumentos no validados al contexto de la investigación, inadecuación con respecto a la audiencia a la cual va dirigido, aplicación en condiciones inapropiadas, dimensión del instrumento y otros.

Por lo que la validación de los instrumentos de recolección de datos se realizo de acuerdo a los siguientes criterios.

- Por contenido: La investigadora recopiló, después de una minuciosa indagación, toda la información necesaria sobre los temas planteados,

posteriormente se elaboraron cuestionarios contentivos de los ítems para medir las variables y sus dimensiones.

- Por juicios de expertos: La investigadora consulto a un grupo de expertos, especialistas en el área de temática seleccionada y los metodólogos que laboran como docentes en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas., quienes evaluaron, midieron, analizaron, los objetivos e ítems, para confirmar la validez del contenido de los instrumentos que se aplicarán a la población objeto de estudio.

Para la aplicación de los instrumentos, se realizó una prueba piloto a manera de ensayo. Se aplicó el cuestionario a un grupo de la población con el objetivo de detectar posibles ambigüedades, de la misma forma, se analizó si los ítems funcionaban adecuadamente. El resultado del estudio de esta prueba permitió realizar los ajustes necesarios para elaborar los instrumentos definitivos que se aplicaron a la población objeto de estudio.

Aunado a lo comentado en el párrafo anterior, se requirió determinar la confiabilidad del cuestionario, existen diversos procedimientos para calcular dicho valor, en la presente investigación se utilizó el coeficiente de Alfa Cronbach, el cual es tal como lo comentan Hernández y otros (2003), “...Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición; simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p.354).

La mayoría de los elementos para determinar la confiabilidad requieren aplicarse varias veces a la misma muestra y requieren que la misma sea dividida en dos partes, a diferencia del coeficiente de KR-20 que su aplicación e interpretación es

la misma que la del coeficiente Alfa, debido a su facilidad de aplicación y toma en conjunto completo la muestra es que fue seleccionado para la determinación de la confiabilidad.

Su aplicabilidad nos permitió establecer la consistencia de las repuestas emitidas por los encuestados con relación a los ítems presentados en el cuestionario.

La formula estadística para calcular el coeficiente de alfa (α) Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{st^2}{sT^2} \right]$$

(Lind y otros, 2005,p.435)

Donde

n =número total de ítems del instrumento

st^2 = Varianza del instrumento

sT^2 = Varianza de la sumatoria de ítems

Al determinar los valores se compararon con los datos expuestos en la tabla 3.1 la cual muestra los rangos de los niveles de confiabilidad del instrumento:

Tabla 3.1. Niveles de Confiabilidad del Coeficiente Alfa (A) Cronbac.

Niveles	Valor de la confiabilidad
Menos de 0,20	Ligera
Entre 0,20 a 0,40	Baja correlación
Entre 0,41 a 0,70	Correlación Moderada
Entre 0,71 a 0,90	Alta Correlación
Entre 0,91 a 1,00	Correlación Muy Alta

Fuente: Hernández y otros. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Mexico.2003 (p.401)

3.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION

En el trabajo de campo requerido para la investigación se empleo el siguiente procedimiento con la finalidad de desarrollar cada objetivo propuesto.

La recolección de datos consistió en contactar la población a ser encuestada personalmente por la investigadora, quien le suministro los instrumentos y dio una inducción para orientarlos y realizar las aclaratorias pertinentes al caso, de igual forma se acordó con la población encuestada el día y hora en que se recogió los instrumentos debidamente completados.

Con relación a los factores que conforman los indicadores de la variable productividad y su respectivo valor, se realizaron las entrevistas pertinentes, recopilación de los datos, etc.; para luego ser clasificada, tabulada, calculada; a fin de que adquieran un significado lógico y permitiera alcanzar el objetivo planteado.

La información obtenida a través de los cuestionarios fue tabulada en una matriz de datos, bajo el programa de Microsoft office Excel, se analizo cada una de las preguntas que contiene el instrumento (Ver anexo A).Se organizaron los resultados de acuerdo al comportamiento de las variables estudiadas, para facilitar la interpretación de los resultados y expresarlos de manera sencilla por medio de cuadros y gráficos que permitan visualizar las variables estudiadas.

La información proveniente de la observación directa y las entrevistas informales fue seleccionada y ordenada sobre la base de un esquema general de trabajo, la cual consistió en agrupar el material de acuerdo a la información que se manejó y fue consultada nuevamente a través de conversaciones con los expertos

del área seleccionada. Dicha recopilación de la información relacionada con las variables fundamentales del modelo gerencial y los indicadores de productividad que se tomaron en cuenta para la correlación entre las variables. Para sí finalmente con estos datos, tanto cuantitativos como cualitativos, se procedió al análisis de cada una de las respuestas obtenidas del cuestionario simple aplicado de forma ordenada y consecuente.

En cuanto a la descripción del modelo gerencial aplicado, se agruparon las variables requeridas en la investigación en cuatro grupos como son la efectividad interna, compromiso, calidad de vida profesional (Calidad en el trabajo/capacitación en el trabajo) y equidad-reconocimiento. Las respuestas se agruparon utilizando la siguiente escala de clasificación del método Likert, mostrada en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Clasificación de las Respuestas Favorables Al Instrumento Aplicado

% DE RESPUESTAS FAVORABLES		VALOR	CLASIFICACIÓN
Totalmente en desacuerdo/ Mala	Entre 0 a 20	1	Muy Baja/Alerta
En desacuerdo/Regular	Entre 20,1 a 50	2	Baja/ Oportunidad de Mejora
Neutral	Entre 50,1 a 65	3	
De acuerdo/ Muy buena	Entre 65,1 a 75	4	Moderada Fortaleza
Totalmente de acuerdo/ Excelente	Entre 75,1 a 100	5	Clara Fortaleza

Fuente: La Autora

A manera explicativa se tiene que: si la afirmación es negativa y el participante escoge la alternativa uno (1), la puntuación es baja y la relación con respecto a la variable evaluada es muy baja o en estado de alerta. Caso contrario de haber escogido

la alternativa cinco (5), la puntuación es alta y la relación con respecto a la variable evaluada es una clara fortaleza. Luego se efectuó la conversión entre las alternativas mostradas en el instrumento aplicado y las utilizadas en la calificación del escalamiento de Likert (Clara fortaleza, moderada fortaleza, oportunidad de mejora y muy baja o zona de alerta) y en función a la intensidad de las afirmaciones y las alternativas escogidas, se procedió a totalizar la data recopilada. El rango de puntuación está comprendido entre 46 y 230.

- Para evaluar la respuesta hacia la variable con puntuación mínima posible es de: $46 \text{ respuestas} \times (\text{valor mínimo}=1)=46$
- Para evaluar la respuesta hacia la variable con puntuación máxima posible es de: $46 \text{ respuestas} \times (\text{valor máximo}=5)=230$
- El valor de los rangos se obtienen sumando el valor mínimo al valor de la puntuación máxima menos el valor de la puntuación mínima, dividido entre cinco (5) que es el numero de escalas, siendo los siguientes:
 - $46 + 36,8 = 82,8$
 - $82,8 + 36,8 = 119,6$
 - $119,6 + 36,8 = 156,4$
 - $156,4 + 36,8 = 193,2$
 - $193,2 + 36,8 = 230$

Luego con los resultados se elaboro una matriz modeladora del modelo gerencial actual presente en la empresa, permitiendo visualizar las debilidades y fortalezas (Ver anexo B y C).

Como la evaluación realizada fue de tipo descriptivo-correlacional, la información numérica se presento utilizando valores absolutos y relativos correlacionándolos con las respuestas obtenidas. Para ello se aplico un análisis estadístico de correlación simple, mediante el coeficiente de correlación de Pearson,

para verificar la incidencia de variables determinantes del modelo gerencial en la productividad. Se realizó una representación gráfica usando un diagrama de dispersión, donde el eje vertical fue representado por la variable dependiente (Variable productividad) y la variable independiente (variables del modelo gerencial) sobre el eje horizontal siguiendo las prácticas comunes en este tipo de gráfico.

Lind y otros (2005), dice:

El coeficiente de correlación de Pearson se representa por la letra r y a menudo se conoce como r de Pearson, donde puede asumir cualquier valor de $-1,00$ a $+1,00$, inclusive. Un coeficiente de correlación de $-1,00$ o $+1,00$ indica una correlación perfecta.... Si no hay ninguna relación entre dos conjuntos de variables, la r de Pearson es cero... Por tanto, la fuerza de la correlación no depende de la dirección (ya sea $-$ o $+$). P (431-432)

Donde entendemos que el signo del resultado de la correlación nos indicara la dirección de la correlación. La gráfica siguiente resume la fuerza y la dirección del coeficiente tomando como referencia el autor citado:

GRAFICA DE FUERZA Y DIRECCION DEL COEFICIENTE DE CORRELACION

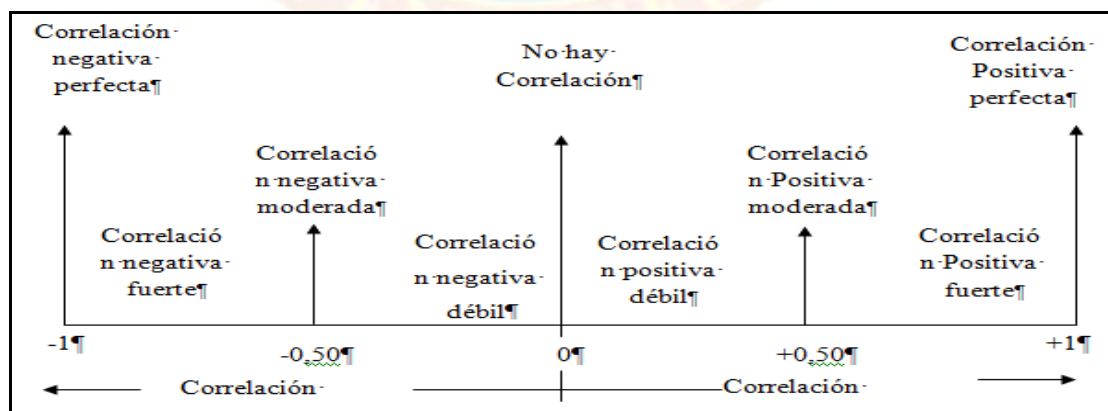


Figura 3.1. Gráfica que resume la fuerza y la dirección del coeficiente de correlación.

Fuente: Autor Lind y otros. "Estadística aplicada a los negocios y a la económica". Mc Graw Hill.Mexico 2005.P-433

Para el cálculo del coeficiente de Pearson se utilizo la siguiente formula recomendada por el autor Spiegel y otros (2000) p (251)

$$r = \frac{n \sum(X * X) - \sum X * \sum Y}{\sqrt{n(\sum X^2 - (\sum X)^2)} * \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Donde

X= variable independiente

Y=Variable dependiente

n= periodos evaluados

La interpretación de los resultados fue de carácter cuantitativo y cualitativo, para luego compararse con la interpretación de los datos con el deber ser establecido en el marco teórico a fin de poder efectuar precisiones sobre la investigación (Ver anexo D).

3.7 HIPOTESIS

Las hipótesis nos indico lo que estamos buscando y se definió como explicaciones tentativas de la investigación, formuladas a manera de proposiciones.

Hernández y otros (2003) hacen referencia de que

Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo..... Cuando su alcance es correlacional o explicativo pueden formular hipótesis durante la obtención de la información, después de recabar datos, al analizarlos o al establecer las conclusiones.... Las hipótesis no necesariamente son verdaderas,

pueden o no serlo, y pueden o no comprobarse con hechos” (p.140-141).

Tomando en cuenta lo comentado por los autores, se estableció un cuerpo de hipótesis que nos permitió evaluar si existe relación de dependencia o no, entre las variables características de los modelos gerenciales con respecto a las variables de productividad en Oriconsult, C.A. Para ello se estableció hipótesis nula (Ho) e hipótesis de investigación (Hi);

Hipótesis de investigación (Hi):

Las variables del modelo gerencial actual de Oriconsult, C.A inciden sobre sus niveles de productividad

Hipótesis Nula (Ho):

Las variables del modelo gerencial actual de Oriconsult, C.A no inciden sobre sus niveles de productividad

La hipótesis se evaluó con una prueba estadística denominada ji Cuadrada (χ^2) acerca de la relación entre las dos variables planteadas en la investigación. Tomando como valor del nivel de significación de 0,05 (5%); por lo tanto la probabilidad de que se rechace la hipótesis nula es de 0,05. El estadístico de prueba que sigue la distribución de ji cuadrada, es el siguiente propuesto por lind y otros (2005, P.524)

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Con K-1 grado de libertad

K=es el numero de categorías

f_o =es la frecuencia observada

f_e = es la frecuencia teórica o esperada

La formula de decisión para aceptar la hipótesis nula o rechazarla, dependió del valor crítico ubicado en la tabla de ji cuadrada (ver anexo E)

Los autores citados acota que:

...la ji cuadrada es una prueba que parte del supuesto de “no relación entre variables” y el investigador evalúa si en su caso esto es cierto o no, analizando sus frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación. La lógica es así: “Si no hay relación entre las variables, debe tenerse una tabla así (el de las frecuencias esperadas). Si hay relación, la tabla que obtengamos como resultado en nuestra investigación tiene que ser muy diferente respecto de la tabla de frecuencia esperadas” (Ibidem, p.559)

Tomando en cuenta lo descrito se estableció la tabla de contingencia o tabulación cruzada para la evaluación de la hipótesis (Ver anexo F).

3.8 DEFINICION DE LAS VARIABLES

El proceso de definición de una variable parte de lo expuesto en el marco teórico, donde se señala el deber ser, que muestra el comportamiento ideal de una organización. Las variables surgen de los objetivos específicos planteados, que son fundamentales para lograr obtener los datos que fueron procesados y permitiendo los resultados deseados para el éxito del estudio

La definición de las variables se enmarco en el término conceptual y operacional. Para ello Hernández y otros (2003) señalan de la definición conceptual como: “... el intercambio de información psicológica entre dos personas que

desarrollan predicciones acerca del comportamiento del otro basados en dicha información, y establecen reglas para su interacción que ellos conocen”. (Pág. 170).

En otras palabras se puede definir las definiciones conceptuales como las que se toman de diccionarios o libros especializados a los requerimientos prácticos de la investigación. Mientras que la definición de una variable desde el punto de vista operacional describe la esencia real o características de un objeto y/o fenómeno. Es decir; “... constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, los cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”. (Reynolds, 1986, Pág. 52 citado por Hernández y otros (2003), Pág. 171)

En este sentido se seleccionaron las siguientes variables a fin de recabar los datos necesarios para esta investigación señalados en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Conceptualización De Las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional
Describir el modelo gerencial aplicado actualmente en la empresa objeto de la presente investigación	Modelo Gerencial	“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma” (Disponible: http://gerenciaturismo.obolog.com/resumen-modelos-gerenciales-553532009 , Junio 4)	Son las estrategias o practicas que las personas adoptan en las diferentes situaciones que se presentan de manera de obtener la mayor productividad y eficacia máxima, creando una cultura organizacional
Identificar las variables determinantes del modelo gerencial actualmente aplicado que incide en la	Variabes Determinante	“Una variable es una propiedad característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes...son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o	Identificar las variables que definen las estrategias adoptadas por el personal de manera de obtener la mayor productividad y eficacia

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional
variable productividad		clases y son susceptibles de identificación y medición”. Briones, 1987, P.34. Citado por: Castillo, 2006, disponible: http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis.shtml#varia ,2009, Junio 4)	máxima, creando una cultura organizacional
Determinar cuáles son los factores claves que conforman los indicadores de la variable productividad y su respectivo valor	Factores	Los factores totales para el cálculo de la productividad incluyen todos los componentes importantes y fácilmente medibles, tanto de los recursos consumidos (insumos), como de los resultados logrados (producción), en las razones de productividad. Autor: Bain, 1999,p.61	Determinar lo que debe incluirse, no para lograr una medida perfecta o totalmente integrada, sino para obtener una medida significativa, que permita calcular razones de productividad y por tanto índices en que pueda confiarse en forma razonable
Establecer la relación entre las variables vinculadas al modelo gerencial actual y la variable productividad	Variable de productividad Correspondencia entre variables	“Es una medida de resumen, de preferencia estadística, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros” (Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social ,2009, Junio 4) El análisis de correspondencia simple es una técnica para analizar la homogeneidad entre las categorías de cada uno de las dos variables respecto a las categorías de la otra (Disponible: http://www.monografias.com/trabajos26/analisis-correspondencia/analisis-correspondencia.shtml ,2009, Junio 4)	Es una medida relativa de la efectividad, con la que las organizaciones han venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Es la medida que nos permitirá relacionar las variables de los modelos gerenciales con la productividad y establecer que aspectos son los que inciden

Fuente: La Autora

3.9 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Hernandez y otros (2003) argumentan que la operacionalización de las variables: "... constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, los cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado." (Pág. 171).

En otras palabras, los autores especifican que, la operacionalización de las variables permite conocer qué actividades u operaciones deben realizarse para así medir, cuantificar y recolectar datos o información respecto a una variable. Seguidamente se presenta en la Tabla 3.4 de la operacionalización de las variables que fueron utilizadas para obtener la información requerida.

Tabla 3.4. Operacionalización de Variables.

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION
Modelo Gerencial		Soporte	1. La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a su supervisor información importante, aun cuando sean malas noticias.	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
		Trabajo en equipo	2. Mi equipo de trabajo recibe un buen apoyo de otras áreas de las cuales dependemos	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
		Mejora de procesos	3. Las desviaciones presentes en las	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION		
Variables Determinantes del Modelo Gerencial	Compromiso	Objetivos	actividades con respecto a lo esperado se corrigen para continuar su realización, es decir, se tienen una cultura de mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo 		
		Comunicación	4. Entiendo como mi trabajo está involucrado con los objetivos planteados por ORICONCONSULT para alcanzar las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo 		
			5. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias.	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo 		
		Compromiso General	6. Estoy comprometido con el éxito de ORICONCONSULT C.A	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo 		
			25. Siento orgullo de pertenecer a ORICONCONSULT	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo 		
				Orientación a los procesos	7. Los procesos internos están establecidos y conocidos por todos los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
				Satisfacción con el cargo	8. Mi puesto de trabajo permite que haga un	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION
			buen uso de mis habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Autonomía	9. Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Cooperación y Soporte	10. Se permite cometer errores; las fallas se toleran y no se penalizan. Se aprende de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	Calidad del trabajo/ capacitación en el trabajo	Recursos	11. Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Liderazgo	12. ¿Considera a su supervisor inmediato como participativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Planificación	13. Las actividades se planifican de acuerdo a los recursos que se poseen	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION
Variables Determinantes del Modelo Gerencial (cont....)	Efectividad Interna	Auditorias de desempeño/ productividad	14. Los objetivos y metas se dan a conocer de manera clara a todos los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente en desacuerdo ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo ● Totalmente de acuerdo
		Lineamientos	15. La gerencia de ORICONSULT es consistente entre lo que dice y lo que hace	<ul style="list-style-type: none"> ● De acuerdo ● Neutral ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
	Gestión del Talento	Cultura e innovación	16. ¿Cómo califica a ORICONSULT en cuanto a compartir información, ideas, tecnologías, y capacitación entre las diferentes unidades/áreas/instituciones de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ● Muy Buena ● Buena ● Regular ● Mala
			17. ¿Cómo califica a ORICONSULT en relación a la habilidad para atraer empleados altamente calificados?	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ● Muy Buena ● Buena ● Regular ● Mala
	Imagen Externa	18. ¿Cómo califica la orientación de ORICONSULT hacia el cliente externo (búsqueda de comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes)?	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ● Muy Buena ● Buena ● Regular ● Mala 	

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION
Variables Determinantes del Modelo Gerencial (cont....)		Dirección	19. Teniendo en cuenta el actual momento de ORICONCONSULT , considero que las metas y el direccionamiento de la empresa/institución son correctos.	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Equilibrio y carga de trabajo	20. Considero adecuada mi carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Desarrollo de carrera	21. ¿Cómo calificaría a su supervisor inmediato en relación al entrenamiento y/o apoyo brindado para el desarrollo de carrera?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Buena • Buena • Regular • Mala
		Equidad/ Reconocimiento	22. Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Reconocimiento e incentivos	23. Considerando el cargo que ocupó, mi remuneración es adecuada en relación al mercado nacional (en comparación con otras empresas/institutos en Venezuela)	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Estabilidad Laboral	24. Siento que cuento con una estabilidad laboral\	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo

VARIABLE	DIMENSION	ASPECTOS CONSIDERADOS	ITEMS	NIVEL DE MEDICION
Factores Claves	Cálculo matemático, recopilación de datos	liquidez Endeudamiento Cobertura Rentabilidad Productos Mercadeo Satisfacción del cliente Valuación		<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo • Neutral • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo Circulante Endeudamiento, flujo de efectivo a pasivos totales Cobertura del flujo de efectivo EVA, ROE, ROI, Margen de utilidad neta
Correlación	Correspondencia entre variables	Correlación de Pearson		

Fuente: La Autora

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este Capítulo se enmarca todo lo referente a la presentación y análisis de resultados del cuestionario aplicado a la población en estudio, donde los encuestados de la empresa Oriconsult, C.A. seleccionó la opción específica de su preferencia, compilando los datos posteriormente para su correlación respectiva y determinando la incidencia del modelo gerencial sobre los niveles de productividad obtenidos durante el periodo evaluado.

Las figuras 4.1 y 4.2 muestran el comportamiento de las respuestas obtenidas del cuestionario por los encuestados, donde se observan una tendencia de opinión respecto a la gestión gerencial actual de un 75% de acuerdo y totalmente de acuerdo a los procesos, mecanismos y oportunidades brindadas en lo referente al compromiso gerencial-empleados, calidad de trabajo, equidad y reconocimiento, un 11% muestra neutralidad en sus respuestas y un 14% están en desacuerdo. La opinión sobre la gestión gerencial en cuanto a la cultura interna, gestión de talento, desarrollo de carrera e imagen externa de la compañía es de forma buena, muy buena y excelente en la organización correspondiendo a un 94% , presentándose un 6% que opinan que es regular.

Por lo que existe un proceso de aceptación, apoyo y satisfacción de la gestión gerencial por parte de los empleados. Los aspectos en detalle del análisis y resultado de cada respuesta obtenida por las preguntas se mostraran acorde a la dimensión evaluada de las variables consideradas en la investigación.

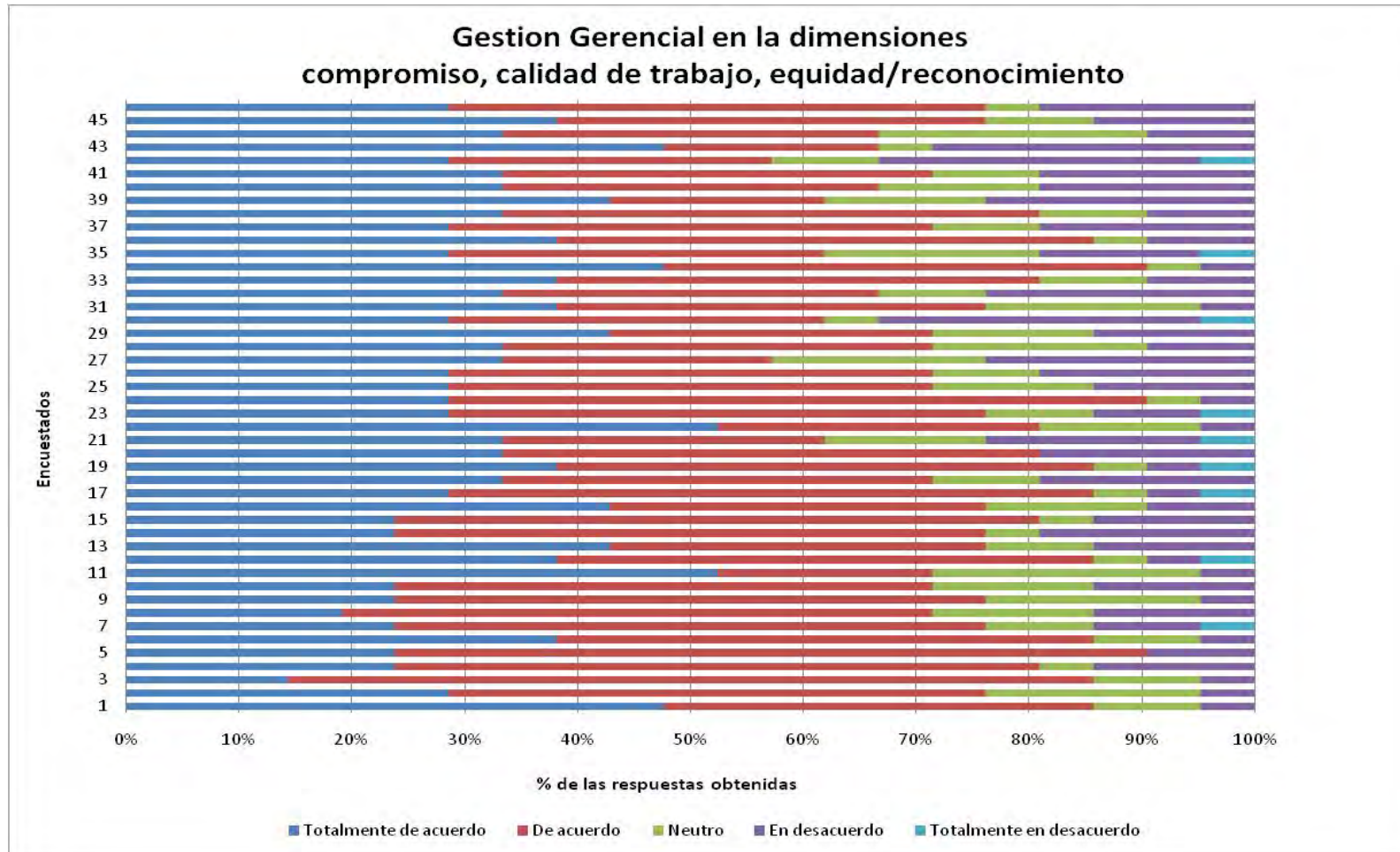


Figura 4.1. Tendencia de las respuestas obtenidas en cuanto a la gestión gerencial en las dimensiones compromiso, calidad de trabajo, equidad/reconocimiento

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009.

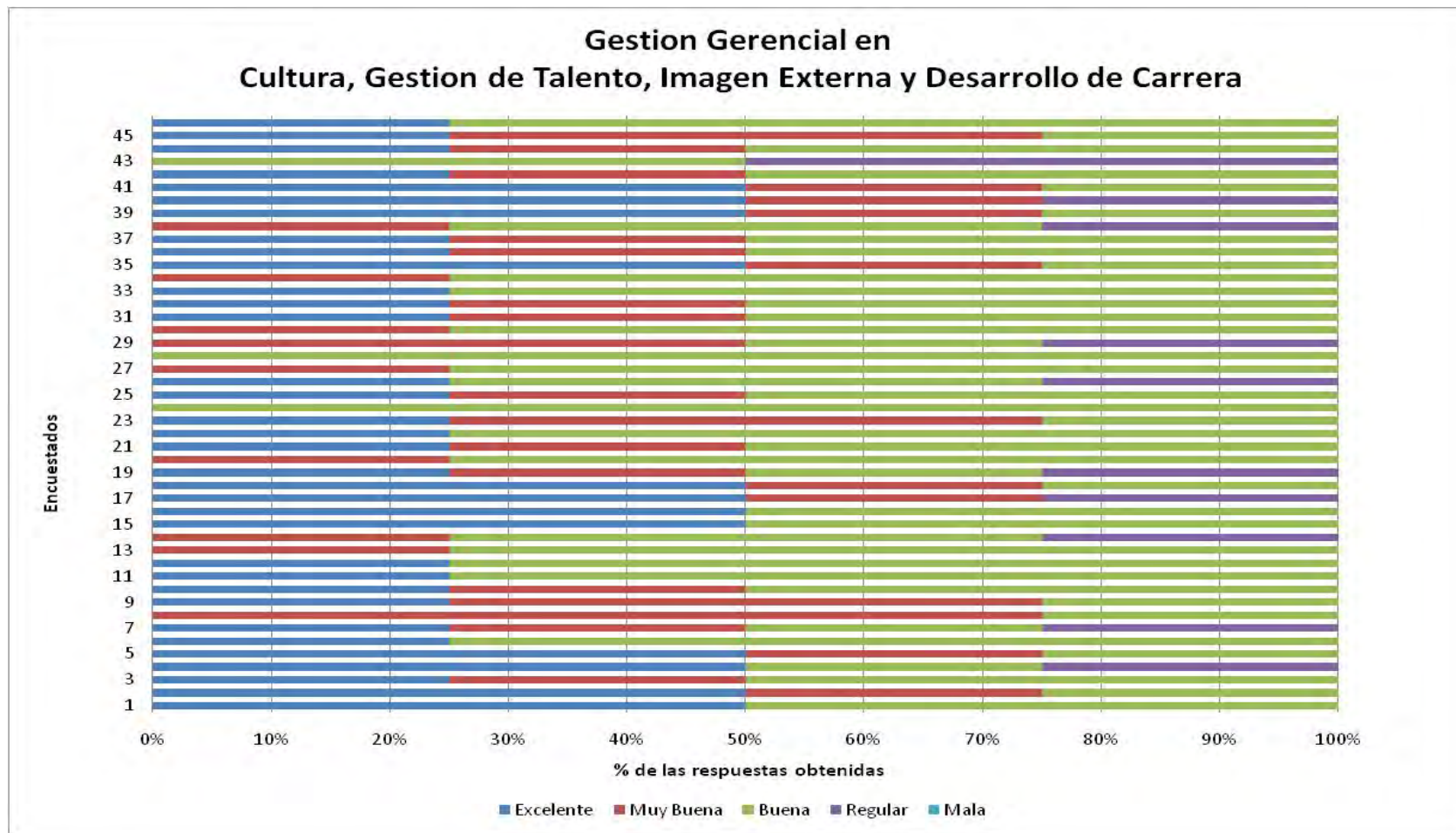


Figura 4.2. Tendencia de las respuestas obtenidas en cuanto a la gestión gerencial en cuanto a cultura, gestión de talento, imagen externa y desarrollo de carrera
Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009

Descripción del Modelo Gerencial

Los resultados obtenidos en el análisis de las primeras cinco (5) preguntas relacionadas con la variable de modelo gerencial dentro de los aspectos cooperación y soporte, trabajo en equipo, mejora de procesos, objetivos y comunicación, ver figura N° 4.3 donde el eje de la “y” representa las preguntas realizadas y el eje de la “x” el porcentaje (%) de respuestas obtenidas, revelan condiciones muy favorables en los aspectos considerados, lo que representa una moderada y clara fortaleza para la organización Oriconsult C.A, donde el 78,26% de los empleados confirma que se pueden expresar libremente sus opiniones, sin temor a represalias; el 78,26% entiende como sus objetivos individuales están relacionados con las metas de la organización, permitiendo que los empleados estén implicados activamente en los objetivos corporativos y las mejoras sean de naturaleza permanente, donde el 80,43% está de acuerdo que reciben el apoyo de la gerencia ante situaciones favorables y no favorables, reflejándose en el 82,61% que comenta que en la organización se posee una cultura de mejora continua muy marcada; donde el aspecto menos favorecido con un 58,7 % es lo referente al trabajo en equipo entre las diferentes áreas, siendo un aspecto de oportunidad de mejora.

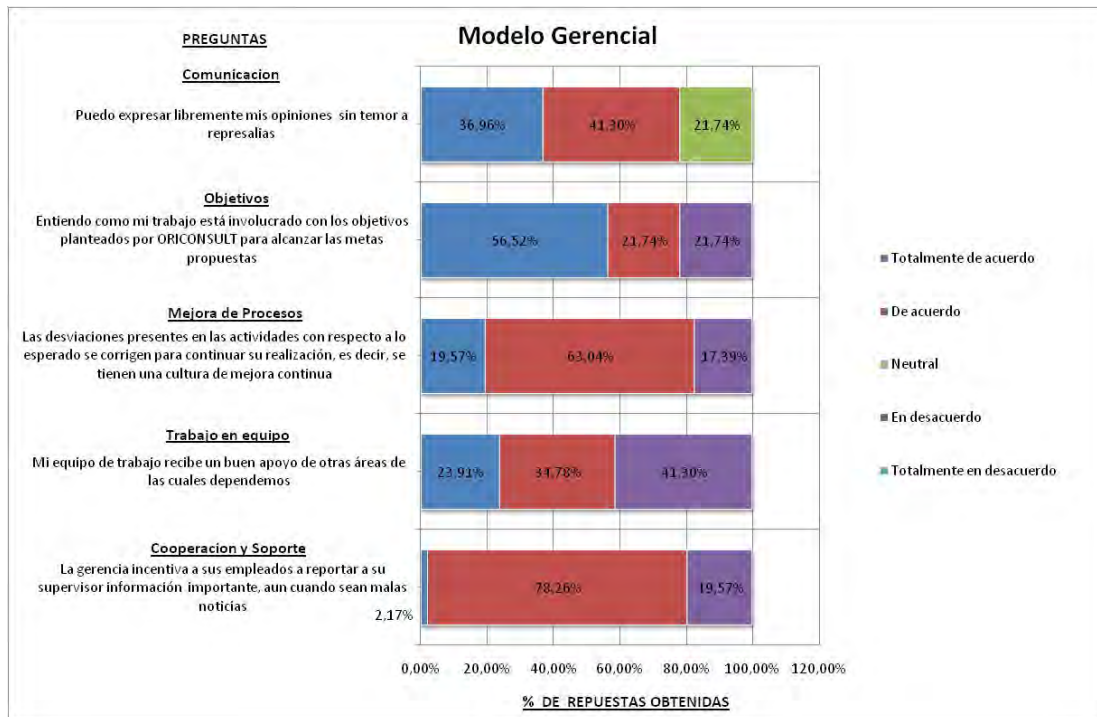


Figura 4.3. Figura que muestra las distribuciones porcentuales de los aspectos comunicación, objetivos, trabajo en equipo, mejora de procesos y soporte, evaluados en Oriconsult C.A, desde una perspectiva de modelo gerencial.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009

Los valores obtenidos en las variables analizadas para describir el modelo gerencial actual, se agruparon utilizando el escalamiento de Likert (Clara fortaleza, moderada fortaleza, oportunidad de mejora, muy baja fortaleza), el cual se muestra en la figura 4.4, permitiendo considerar que Oriconsult C.A tienen una gran oportunidad de hacer cambios en el corto plazo para mejorar aspectos relacionados con el trabajo en equipo en las diferentes áreas y continuar el proceso de mejora de la gestión gerencial desde una moderada fortaleza hacia una clara fortaleza, ya que cuenta con una base en el nivel de compromiso de sus empleados, objetivos divulgados y con una participación activa, correlacionados con las metas de la organización y con un apoyo directivo en la mejora continua de los procesos, permitirá tener la posibilidad de implementar acciones que de forma rápida, consistente, perdurables y estratégicamente deriven en un excelente resultado.

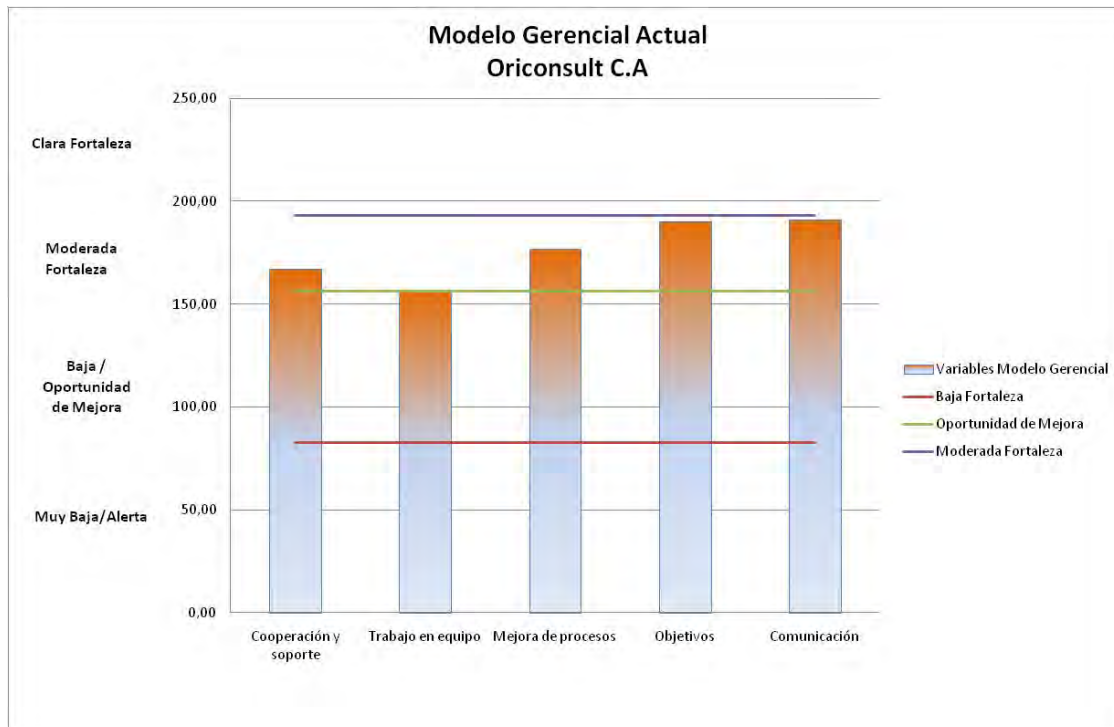


Figura 4.4. Descripción del Modelo Gerencial actual en los aspectos Cooperación y soporte, trabajo en equipo, mejora de procesos, alineación de objetivos y comunicación.
Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009

Variables Determinantes del Modelo Gerencial Actual

Dentro de las variables determinantes en la dimensión compromiso, donde los aspectos evaluados fueron compromiso general, orientación a los procesos y satisfacción con el cargo, los resultados obtenidos, ver figura 4.5. siendo el eje de la “y” representa las preguntas realizadas y el eje de la “x” el porcentaje (%) de respuestas obtenidas, revelan que 78,26 % los empleados de Oriconsult C.A. manifiestan satisfacción con su trabajo, así como sentir que están haciendo cosas interesantes y retadoras, y el buen uso de sus habilidades y destrezas. Esto representa una gran fortaleza, ya que cuentan con un equipo que se siente 100% comprometido y orgulloso de trabajar en la organización y con alta satisfacción con su trabajo actual. En cuanto a los procesos internos que están establecidos y conocidos por todos los

empleados (21,74 % de respuestas desfavorables y 23,91 % neutras) se perfila como inicio a ser una fortaleza moderada, lo cual es un proceso en mejora debido a trabajos realizados dentro de la compañía donde utilizan el cuadro de mando integral como herramienta de apoyo en sus procesos (Balance Score Card) y se encuentran en un proceso difusión y generación de procesos, documentos, procedimientos en el área de calidad y producción principalmente. Este conjunto de moderadas fortaleza y clara fortaleza proporciona un excelente marco para la ejecución de estrategias y objetivos de la compañía envueltos en un proceso de mejora continua, permitiendo que los cambios positivos sean documentados, formalizados y divulgados.

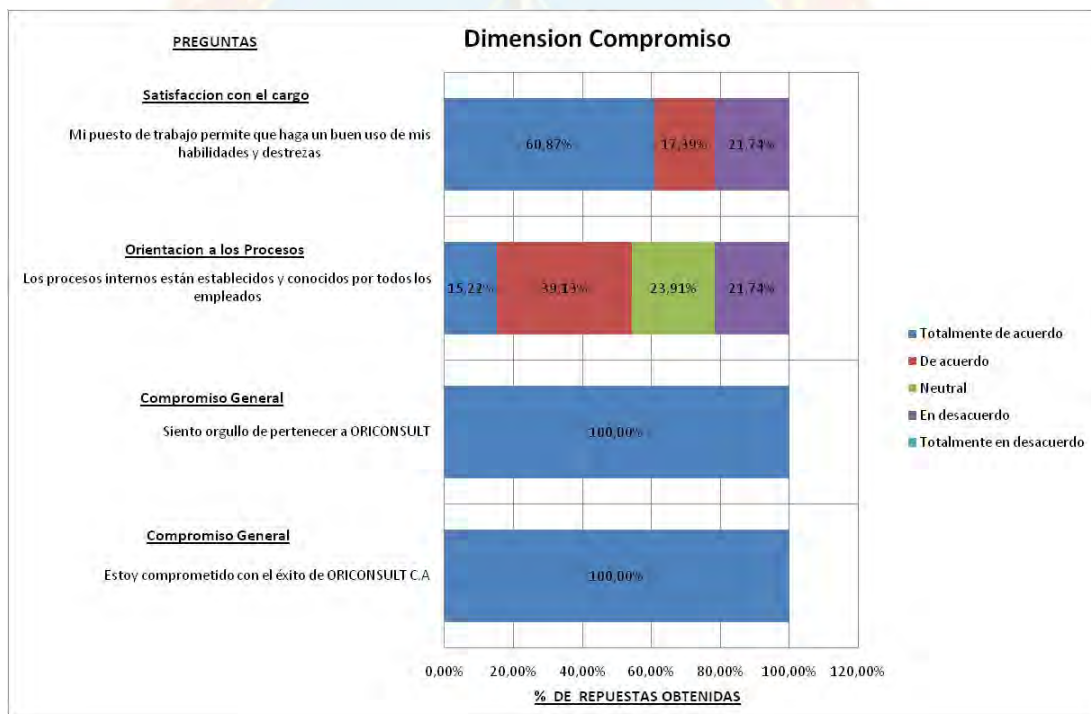


Figura 4.5. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión compromiso del modelo gerencial, evaluados en Oriconconsult C.A.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconconsult C.A. Maturín diciembre 2009

En la dimensión Calidad del trabajo y/o capacitación en el trabajo, donde los aspectos evaluados fueron autonomía, cooperación y soporte, recursos, liderazgo,

planificación y auditorias de desempeño y/o productividad, ver figura 4.6, siendo el eje de la “y” representa las preguntas realizadas y el eje de la “x” el porcentaje (%) de respuestas obtenidas, donde los resultados revelan que en la organización los empleados destacan favorablemente que consideran que el supervisor inmediato esta disponible en los momentos requeridos y es receptivo en la escucha de sus ideas y opiniones, permitiendo de esta manera que perciban que tienen la autonomía necesaria para realizar su trabajo, ya que son 100% favorables los aspectos evaluados.

Un 58,70% de los empleados consideran favorable el modo en que se reporta las acciones tomadas en cuanto a información relevante, dando apertura aún cuando sean malas noticias, pero un 41,31% permaneciendo con niveles de desfavorabilidad, lo que se traduce en una necesidad de potenciar la colaboración y comunicación efectiva en cuanto a las fallas cometidas, aprendiendo de manera proactiva y siendo participativa las lecciones aprendidas de las mismas. Asiendo uso de la autonomía con que los empleados realizan su trabajo y el apoyo supervisorio, pudiendo generar un clima de análisis exhaustivo, intelectualización y participativo para los asuntos tácticos a mejorar.

En cuanto a los recursos para realizar de manera efectiva los trabajos esta en un 56,52% favorable, y esto se ve reflejado en su estrecha relación con la planificación de las actividades de acuerdo a los recursos disponibles donde un 36,96% está de acuerdo a la forma en que se realiza, permanece neutro un 23,91% y un 19,57% comenta de manera desfavorable este aspecto evaluado. La empresa apoyándose en el compromiso existente de los empleados hacia la empresa deberá generar estrategias, que permitan realizar un mayor esfuerzo en la administración de los recursos para el desempeño de las actividades de manera planificada y productiva. Debido que ambos aspectos se ubican en una zona de oportunidad de mejora

Los empleados de Oriconsult C.A consideran como altamente favorable en un 71,74% la disposición de la empresa para informar a sus empleados sobre estrategias y planes de negocio, enmarcados en los objetivos y metas anualmente, a pesar de

ubicarse como una moderada y clara fortaleza, presenta 28,26% que reflejan resultados desfavorables; por ello, se recomienda realizar un mayor esfuerzo en la divulgación de la metas, objetivos, estrategias, etc., de la empresa hacia todos los empleados.

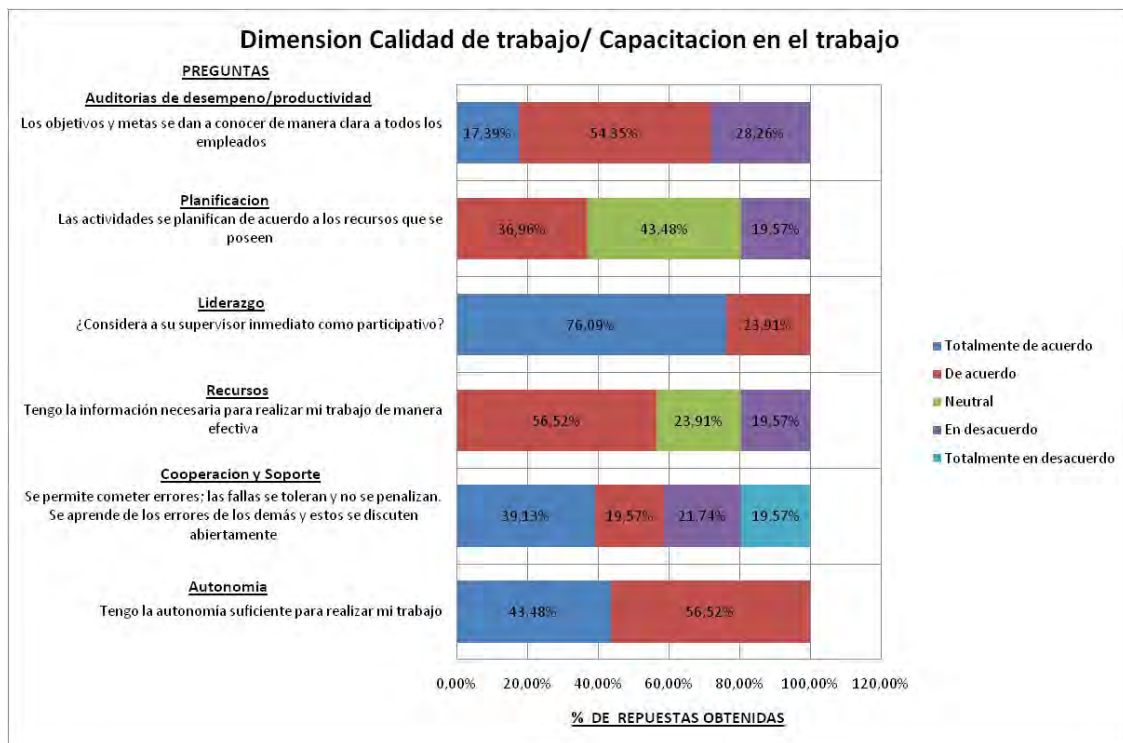


Figura 4.6 Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión calidad del trabajo y/o capacitación en el trabajo del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009.

En la Dimensión Efectividad interna donde los aspectos evaluados fueron lineamientos, cultura e innovación, gestión del talento, imagen externa y dirección, ver figura 4.7 siendo eje de la “y” representa las preguntas realizadas y el eje de la “x” el porcentaje (%) de respuestas obtenidas, los resultados muestran que el 50 % considera que la gerencia es consistente entre lo que dice y lo que hace, un 28,26% permanece neutro y un 21,74% está en desacuerdo, encontrándose relación directa e indirecta con los resultados obtenidos en el factor de la cooperación y soporte a nivel

de las fallas cometidas, su divulgación y aprendizaje, así como los recursos y la planificación de las actividades; que han obtenido una de las favorabilidades más bajas del estudio, por lo que son áreas de oportunidad de mejora

La Dirección es uno de los factores críticos para del alcance de resultados en el largo plazo. En este caso en general se observa un sentimiento de confianza en cuanto a la forma cómo se está conduciendo el negocio, mostrando un 78,26% como moderada fortaleza. Lo que se observa una estrecha relación entre el sentimiento de los empleados de la manera en que la empresa es orientada hacia el cliente externo ya que un 58,77% está de acuerdo. Un 41,30% opinan que es bueno, por lo que estos aspectos deben abordarse por los líderes/supervisores para continuar fortaleciendo especialmente en lo que se refiere a la percepción sobre la importancia de su bienestar para la Alta Dirección y ahondar en los esfuerzos de comunicación en materia de estrategias, planes, resultados y proyecciones de la organización.

Existe una alta favorabilidad de un 97,82% en considerar a Oriconsult, C.A como empresas innovadoras y con una cultura de compartir información, ideas, tecnologías y capacitación permitiéndoles enfoques creativos para mejorar su eficiencia. La gerencia debe apoyarse en estos aspectos para analizar las estrategias utilizadas a nivel de los recursos de las actividades planificadas, ya que refleja ser un área de oportunidad de mejora y con un mayor impacto debido a la naturaleza de negocios que maneja la organización.

Se observan diferencias en la percepción sobre la capacidad de atraer personal altamente calificado y retenerlos dentro de la organización, ya que el 19,57% está de acuerdo a la gestión de talento llevada, pero el 58,70% que es bueno y un 21,74% está en desacuerdo, dicha área se encuentra en la zona de oportunidad de mejora. Es crucial que la empresa pueda apoyarse en los aspectos ampliamente favorecidos para

mejorar dicha área y tomar acciones correctivas donde sea requerido, generando propuestas de valor para los empleados desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, liderazgo, trabajo en equipo y compensación, permitiéndole satisfacción de necesidades al mismo tiempo que genera pasión por su trabajo y por la empresa. Si olvidar analizar las estrategias empleadas a nivel de reclutamiento.

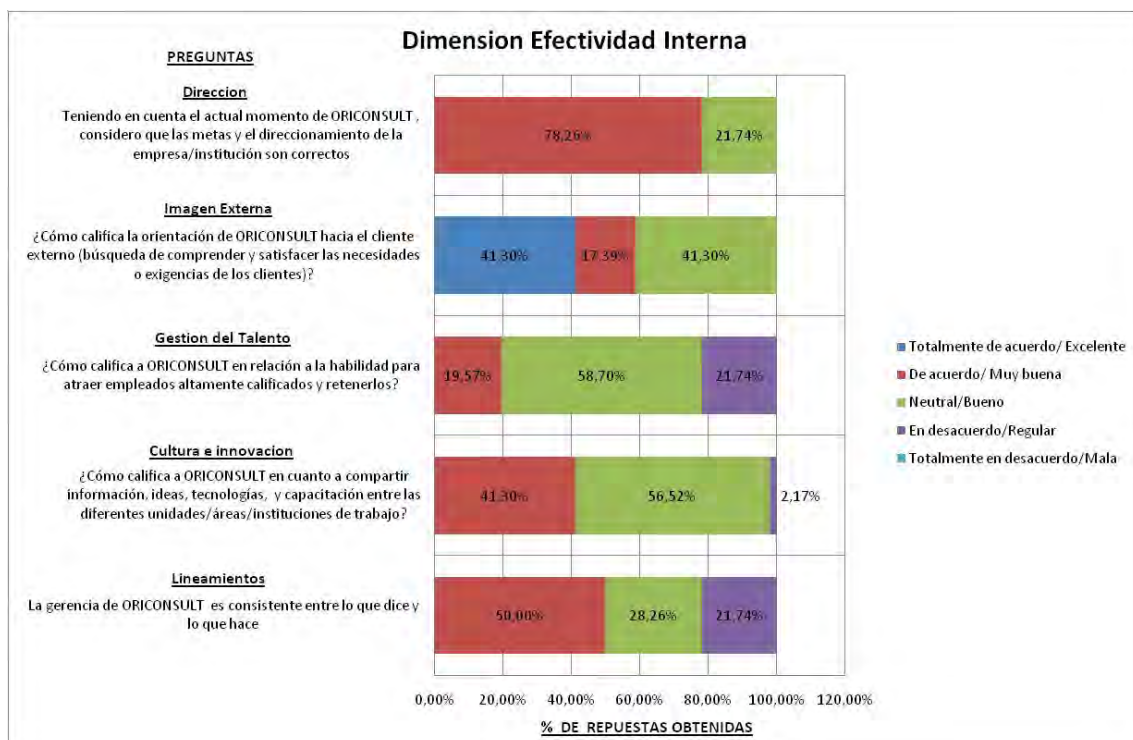


Figura 4.7. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión efectividad interna del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009.

En la dimensión equidad y reconocimiento donde los aspectos evaluados fueron equilibrio y carga de trabajo, desarrollo de carrera, reconocimiento e incentivos, remuneración y beneficios y estabilidad laboral, ver figura 4.8 siendo eje de la “y” representa las preguntas realizadas y el eje de la “x” el porcentaje (%) de respuestas obtenidas, los resultados muestran que los empleados manifiestan tener claridad sobre

lo que se espera de ellos; también podemos observar que los líderes dan retroalimentación, reconociendo cuando los empleados realizan un buen trabajo, siendo un 80,43% favorable.

Es importante observar que el personal manifiesta estar satisfecho con la retroalimentación continua sobre su desempeño; sin embargo, no percibe que esté recompensado a través de su remuneración, ya que el 41,31% permanece neutro y en desacuerdo, lo que conlleva a que se realice una evaluación salarial.

En cuanto al desarrollo de carrera un 63,05 % considera que se le ha brindado un entrenamiento y apoyo, pero un 36,96% comenta que es bueno pudiéndose tomar como neutral, por lo que podemos inferir que no perciben mayores oportunidades de carrera ya sea por falta de información con respecto a proyecciones futuras de la organización; asimismo, podría deberse a lo plano de la estructura, lo cual impacta en la percepción sobre oportunidades de crecimiento. Es un área importante de ser evaluada en profundidad debido a que el fortalecimiento del personal permite a la organización enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno; adicional de ser un área estrechamente relacionada con la gestión de atracción de talento, ya que una organización que incorpore el desarrollo de su personal, atrae más talentos, los retienen durante mayor tiempo y se desempeñan mejor.

Se observa en general una clara fortaleza sobre el estímulo que la empresa da al equilibrio entre la vida profesional y laboral del personal, donde el 78, 26%, lo confirma.

El 100% de los empleados encuestados siente que cuentan una estabilidad laboral en la organización, teniendo este aspecto una alta relación con el compromiso general y el liderazgo.

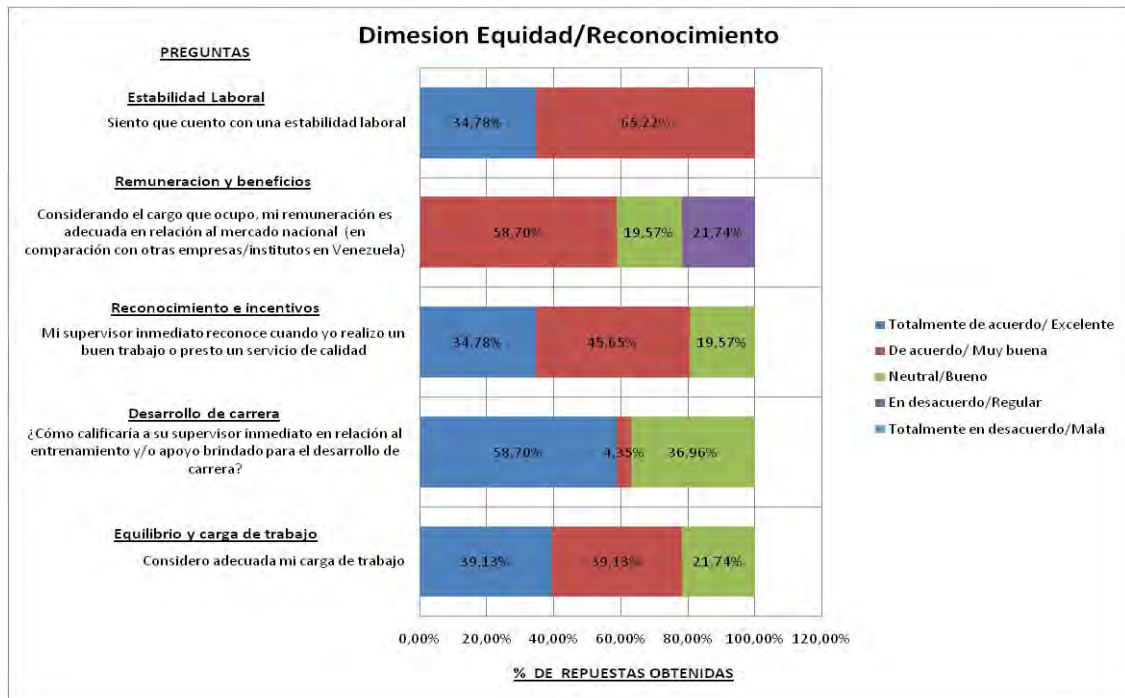


Figura 4.8. Figura que muestra la distribución porcentual de los aspectos considerados en la dimensión equidad y reconocimiento del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturín diciembre 2009.

Los valores obtenidos en las variables determinantes del modelo gerencial actual, se agruparon utilizando el escalamiento de Likert (Clara fortaleza, moderada fortaleza, oportunidad de mejora, muy baja fortaleza) siendo organizados dentro de su escala y haciendo uso de la frecuencia absoluta acumulada (Pareto), el cual se muestra en la figura. 4.9, permitiendo visualizar que las variables de gestión de talento, planificación, lineamientos, cooperación y soporte, manejo de recursos, remuneración y beneficios, cultura e innovación y trabajo en equipo, se encuentra en una zona de oportunidad de mejora para la gestión gerencial de producción de Oriconsult C.A, apoyándose en las áreas que son una moderada y clara fortaleza; con la finalidad de continuar siendo Proveedores soluciones innovadoras para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.

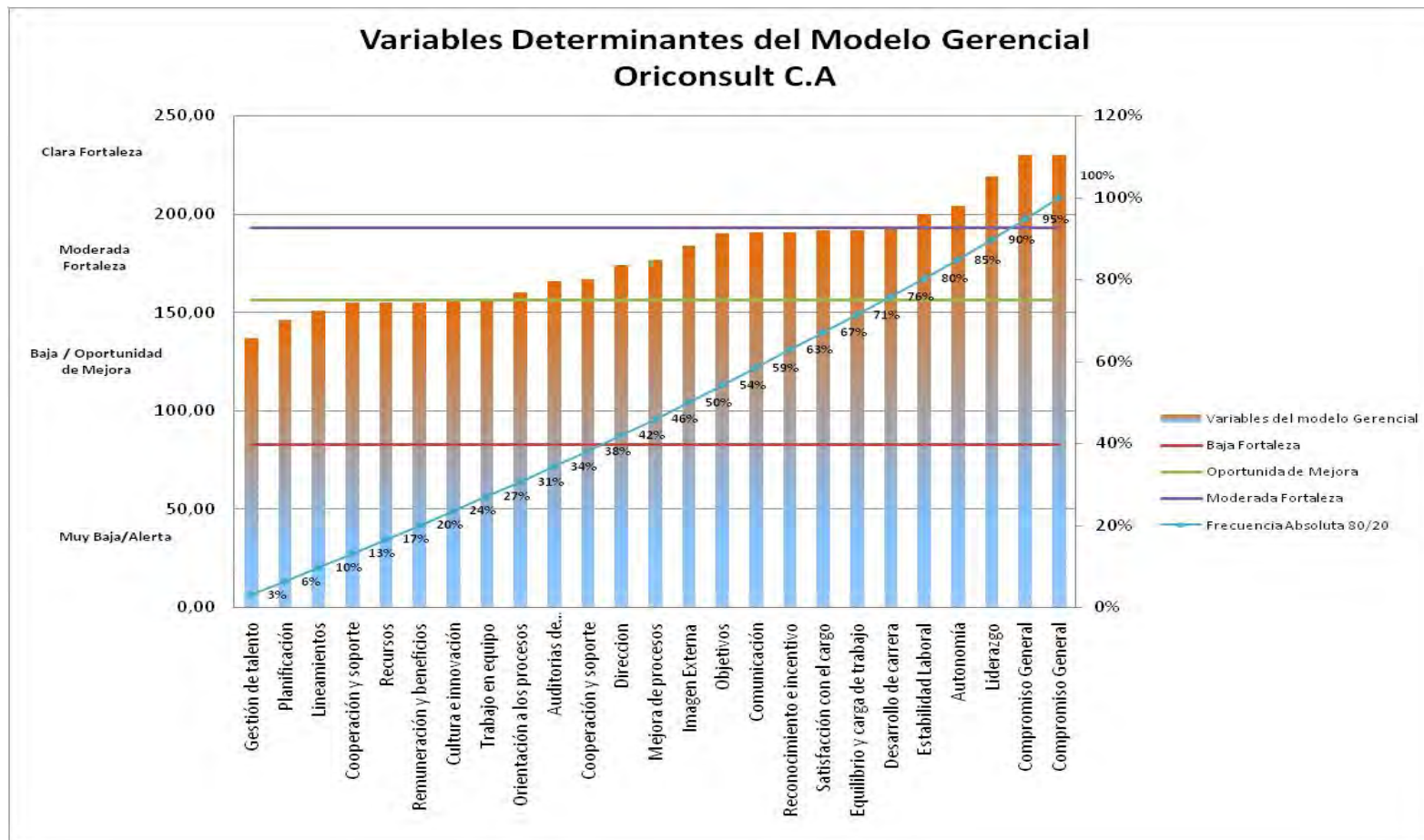


Figura 4.9 Figura que muestra la distribución porcentual de las variables determinantes del modelo gerencial, evaluados en Oriconsult C.A.

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los empleados de la gerencia general de Oriconsult C.A. Maturin diciembre 2009.

Indicadores de la variable productividad

Los indicadores de productividad como productos de ingeniería, mercadeo y valuación; llevados por el departamento de control de calidad dentro del periodo en estudio, 2do semestre del 2008 y 1er semestre del 2009, están comprendidos en un conjunto de procesos pertenecientes a la gestión de calidad y se encuentran establecidos con sus lineamientos y controles necesarios dentro del documento mapa de procesos SCO-DG-FT-030-MP llevado en Oriconsult C.A.

El indicador número de participaciones en el mercado, posee una frecuencia mensual y la meta es recibir un mínimo de tres (03) invitaciones a participar en procesos de contratación de proyectos, la tendencia durante el periodo evaluado se muestra en la figura 4.10. Los resultados muestran una tendencia a disminuir desde Enero 2009 y no cumplir con la meta planteada; así como un periodo desde septiembre 2008 a enero 2009 que no se encuentra graficada debido a la inexistencia de data confiable.

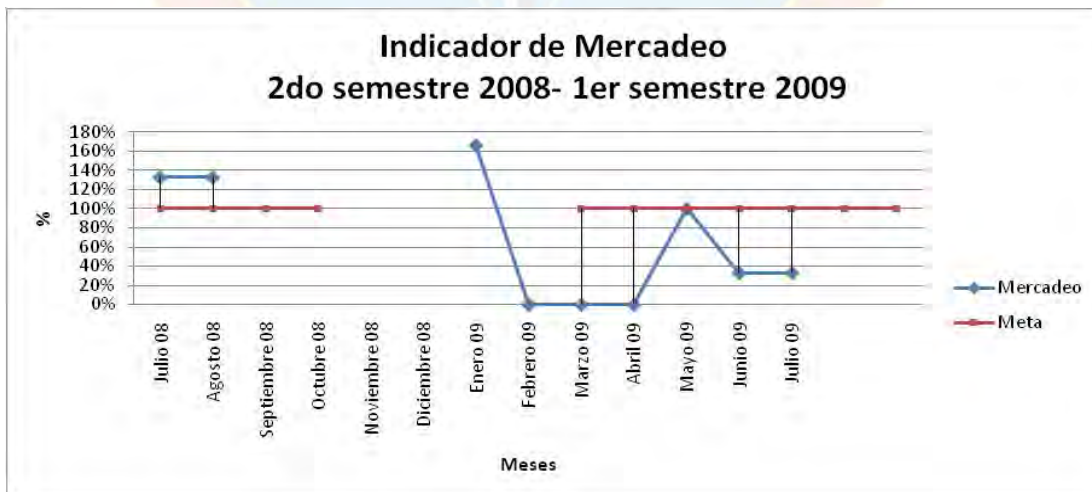


Figura 4.10. Grafico de tendencia del indicador de Mercadeo al cliente desde 2do semestre 2008 al 1er semestre del 2009.

Fuente: Autora

El indicador productos de ingeniería, posee una frecuencia mensual y la meta es 100% o más de entregas planificadas de productos de ingeniería, la tendencia durante el periodo evaluado se muestra en la figura 4.11. Los resultados muestran una tendencia a disminuir desde Marzo 2009 y no cumplir con la meta planteada; así como un periodo desde septiembre 2008 a enero 2009 que no se encuentra graficada debido a la inexistencia de data confiable.

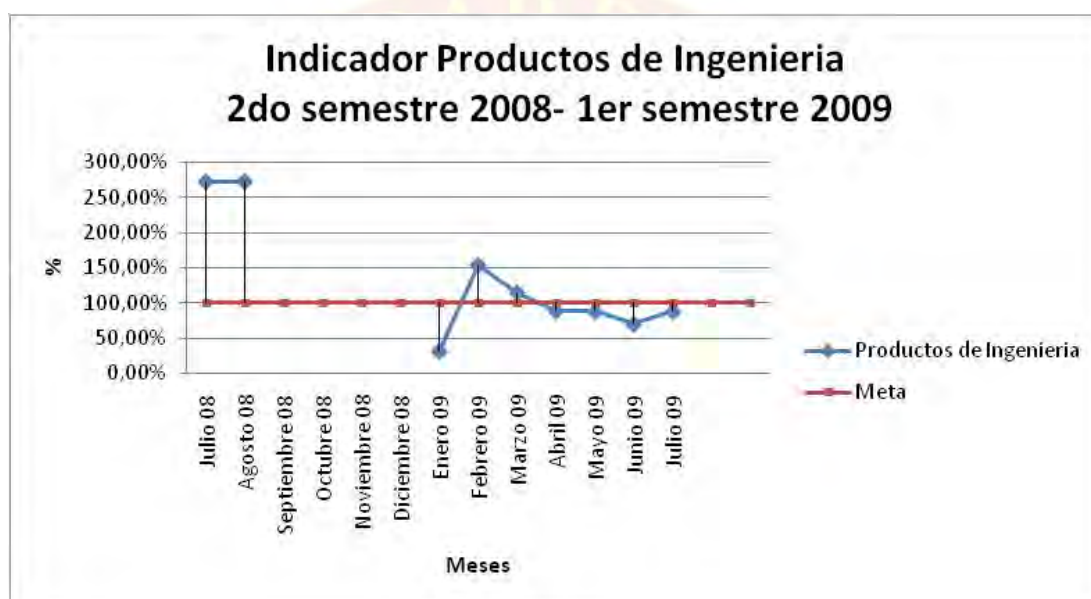


Figura 4.11. Grafico de tendencia del indicador Productos de Ingeniería desde Mayo 2008 al 1er semestre del 2009.

Fuente: Autora

El indicador valuaciones, posee una frecuencia mensual y la meta es lograr una desviación del 0% o más de entregas de la valuación, requiriéndose que la valuaciones sea entregadas en tiempo y no posterior a la fecha pautaada, la tendencia durante el periodo evaluado se muestra en la figura 4.12. Los resultados muestran una tendencia a disminuir desde Marzo 2009 hasta junio 2009 y no cumplir con la meta planteada; así como un periodo desde septiembre 2008 a enero 2009 que no se encuentra graficada debido a la inexistencia de data confiable.

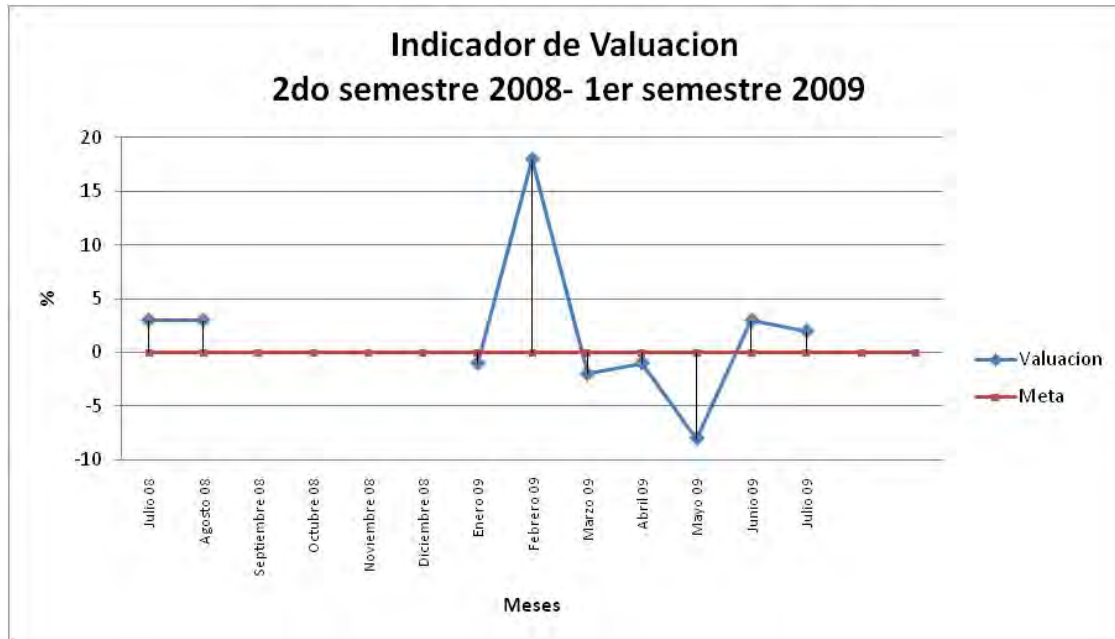


Figura 4.12. Grafico de tendencia del indicador de Valuación al cliente desde Mayo 2008 al 1er semestre del 2009.

Fuente: Autora

Los indicadores llevados en la gestión de calidad tienen una activa relación con la gestión financiera debido a que poseen expresión monetaria y por ende financiera, se utilizo los estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de efectivo), para determinar las razones financieras, agrupándose en cuatro grandes grupo: Liquidez, apalancamiento (endeudamiento), rentabilidad, cobertura, obteniéndose los siguientes resultados mostrados en la tabla 4.1. Hay un indicador que mide la gestión de la empresa Oriconsult C.A como es el EVA, el cual su tendencia ha sido positiva, excepto en el periodo del 4to trimestre del 2008, con lo cual ha cubierto los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, permitiendo afrontar los compromisos a corto plazo, generando un valor agregado.

Tabla 4.1. Valores de indicadores Financieros desde 2do semestre del 2008 hasta el 1er semestre del 2009, empresa Oriconsult C.A

ORICONSULT, C.A					
EVALUACION FINANCIERA FUNDAMENTADA EN INDICADORES DE CREACION DE VALOR					
RAZONES	SIGNIFICADO	RESULTADO AÑO 2008		RESULTADO AÑO 2009	
		3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE
INDICADOR DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta los gastos e impuestos sobre ingresos, es decir, el mide el porcentaje que está quedando a los inversionistas por operar la empresa	53,3%	-24,2%	61,8%	18,6%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas y se utiliza para comparar a dos compañías o mas en una industria	73,8%	-30,4%	42,9%	32,3%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROI)	Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión, es decir, capacidad para generar utilidades.	28,3%	-14,0%	29,3%	14,6%
EVA	El cual es un indicador económico cuyo objetivo básico es medir el resultado de la gestión en el negocio.Su resultado les da a los accionistas, inversionistas e interesados elementos de juicio para visualizar si se generó valor en determinado periodo de tiempo.	10.919.091,29	-5.517.537,45	7.670.050,86	4.250.454,72
INDICADOR DE LIQUIDEZ					
CIRCULANTE	Esta razón contribuye a medir cual es la capacidad global relacionada con los fondos disponibles en capital de trabajo que respaldan los compromisos programados a cancelar a corto plazo.	1,543	1,800	2,495	1,968
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por la deuda	0,617	0,539	0,317	0,548
FLUJO DE EFECTIVO A PASIVOS TOTALES	Esta razón resulta útil para evaluar la solvencia de una empresa que busca fondos mediante el uso de deuda	0,462	-0,267	0,926	0,276
INDICADOR DE COBERTURA					
COBERTURA DE FLUJO DE EFECTIVO	Se utiliza para determinar si un prestatario será capaz de dar servicio a los pagos de intereses sobre un préstamo.Los prestamistas prefieren una razon por arriba 1.0	-130,134	15,922	-45,680	-72,867

Fuente: Autora

Correlación de Variables de Modelo Gerencial y Variables de productividad

Con el propósito de establecer la incidencia del modelo gerencial en los indicadores de productividad, se procedió a efectuar la correlación simple entre cada una de las variables de productividad con las variables del modelo gerencial en sus dimensiones compromiso, calidad de trabajo/capacitación en el trabajo, efectividad interna y equidad/reconocimiento.

En la Tabla 4.2. Se muestra los resultados obtenidos de la correlación, permitiendo inferir lo siguiente:

- Existe una correlación positiva fuerte entre la valuación y el modelo gerencial actual con un valor de 0,545, ello implica que la ejecución de la valuaciones que contemplan los honorarios profesionales y los gastos reembolsables a la fecha programada de entrega se ven afectados por los recursos, cooperación y soporte, planificación, orientación en los procesos y lineamientos principalmente. Por lo que a medida que están variables sean una moderada fortaleza el indicador de valuación alcanzara la meta y la superara.
- Existe una correlación positiva fuerte entre el indicador de endeudamiento y el modelo gerencial actual con un valor de 0,894, por lo que las estrategias empleadas por la organización en cuanto a la proporción de la inversión que ha sido financiada para la deuda, son afectadas por la incidencia del modelo gerencial.
- Existe una correlación positiva pero bastante débil entre el modelo gerencial y el margen de utilidad neta, rendimiento sobre el patrimonio (ROE), rendimiento sobre los activos (ROI) y valor económico agregado (EVA), con valores 0,080; 0,474; 0,178; 0,372, respectivamente. Ello

implica que independientemente del manejo del modelo gerencial empleado su incidencia sobre los indicadores no es significativa de manera directa.

- Existe una correlación negativa débil en lo que respecta el indicador de mercadeo ($r=-0,224$) y el flujo de efectivo a pasivos totales ($r=-0,206$), indica una relación inversa pero el nivel de incidencia del modelo gerencial no afecta estos indicadores significativamente.
- En cuanto al indicador productos de ingeniería, circulante y cobertura de flujo de efectivo, presentan una correlación negativa fuerte donde los resultados obtenidos son $-0,820$, $-0,872$, $-0,737$ respectivamente con el modelo gerencial siendo afectados considerablemente. El signo negativo de la correlación nos indica una referencia a la tendencia del indicador durante el periodo evaluado, están muy relacionados con las variables los recursos, la planificación, cooperación y soporte, liderazgo, productividad laboral, cultura e innovación y los lineamientos, por lo que se requiere darle un giro positivo al evaluar las oportunidades de mejorar convirtiéndolos en moderada y clara fortaleza de manera de alcanzar metas de la organización en cuanto a los productos de ingeniería. El indicador circulante en el periodo evaluado presenta valores aceptables ya que representa la liquidez con que están respaldados los compromisos de la empresa, pero la gestión gerencial incide sobre el de manera que si no se mejoran las áreas anteriormente nombradas débiles puede afectar en un futuro el respaldo de los compromisos a corto plazo.

Tabla 4.2. Correlación De Las Variables Del Modelo Gerencial Y Las Variables De Productividad.

Indicadores de Productividad	Valor del Coeficiente de correlacion con las variables Gerenciales	Fuerza y direccion del coeficiente de correlacion
Valuación	0,545	Correlacion Positiva Fuerte
Mercadeo	-0,224	Correlacion Negativa Debil
Productos de Ingeniería	-0,820	Correlacion Negativa Fuerte
Margen de Utilidad neta	0,080	Correlacion Positiva Debil
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	0,474	Correlacion Positiva Debil
Rendimiento sobre los activos (ROI)	0,178	Correlacion Positiva Debil
Valor económico agregado (EVA)	0,372	Correlacion Positiva Debil
Circulante	-0,872	Correlacion Negativa Fuerte
Endeudamiento	0,894	Correlacion Positiva Fuerte
Flujo de efectivo a pasivos totales	-0,206	Correlacion Negativa Debil
Cobertura de flujo de efectivo	-0,737	Correlacion Negativa Fuerte

Fuente: Anexo C, la autora

Comprobación de hipótesis

Con la finalidad de establecer si existe relación de dependencia o no, entre las variables del modelo gerencial actual en Oriconsult C.A con respecto a la variable de productividad en el periodo comprendido del segundo semestre del 2008 y el primer semestre del 2009, donde la hipótesis nula (H_0) e hipótesis de investigación (H_1), establecidas fueron:

Hipótesis de investigación (H_1):

Las variables de los modelos gerenciales actuales inciden sobre la variable de productividad de Oriconsult, C.A

Hipótesis Nula (H_0):

Las variables de los modelos gerenciales actuales no inciden sobre la variable de productividad de Oriconsult, C.A

Para la estimación de la prueba de hipótesis se utilizó la hoja de cálculo Excel, donde se muestra los resultados obtenidos en el Anexo D, obteniéndose:

Margen de error= 5 %

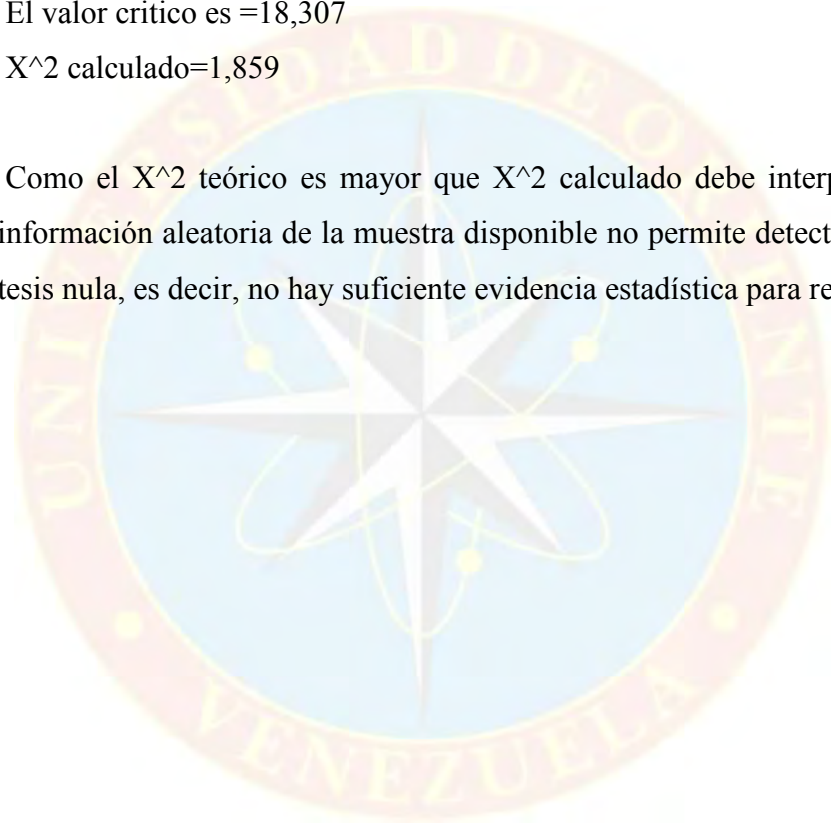
Nivel de significancia o confianza es de = 95 %

Grados de libertad=10

El valor crítico es =18,307

X^2 calculado=1,859

Como el X^2 teórico es mayor que X^2 calculado debe interpretarse como que la información aleatoria de la muestra disponible no permite detectar falsedad de la hipótesis nula, es decir, no hay suficiente evidencia estadística para rechazarla.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De los resultados y análisis de la información obtenida en la investigación se concluye lo siguiente:

1. El modelo gerencial actual en la gerencia de producción de Oriconsult C. A se basa en una gerencia por objetivos con un liderazgo que permite la participación activa de los empleados, generando un clima de compromiso y autonomía en constante mejoras de procesos, dejando claro que se espera del personal y cuáles son las expectativas deseadas. Presentando áreas débiles en lo que respecta la interacción entre los departamentos a nivel de cooperación y soporte, planificación, manejo de los recursos y gestión de talento, reflejándose como una oportunidad de mejora.
2. Las variables determinantes del modelo gerencial de Oriconsult C.A se enmarcadas en cuatro dimensiones, la dimensión compromiso como una clara fortaleza ya que cuentan con empleados que se sienten orgulloso de pertenecer a la organización y comprometidos con su éxito; en la dimensión Calidad del trabajo se perfilo como una moderada fortaleza donde el alto liderazgo participativo permite el buen uso de las habilidades y destrezas de los empleados, pero presenta áreas de oportunidad de mejora como son la planificación y el manejo de los recursos; la dimensión de la efectividad interna donde la dirección es un factor clave que genera un sentimiento de confianza en las estrategias empleadas para la conducción de la organización; con áreas como la gestión de talento , cultura e innovación que requieren ser revisadas para su mejora; y en la dimensión equidad el desarrollo del personal está

orientado hacia los procesos que permitan comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes, al mismo tiempo que genera un clima de estabilidad laboral .

3. Los factores claves que conforman los indicadores de la variable productividad fueron los productos de ingeniería entregados para la fecha planificada, la valuaciones, las invitaciones para participar en los procesos de contratación, las razones financieras a nivel de liquidez, rentabilidad, apalancamiento (endeudamiento) y cobertura; donde el resultado de la gestión llevada durante el periodo evaluado refleja un valor económico agregado de tendencia positiva con el cual ha permitido el pago de los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, permitiendo afrontar los compromisos a corto plazo.
4. La incidencia de las variables determinantes del modelo gerencial actual llevado por la empresa Oriconsult C.A sobre los indicadores de productividad, en línea generales no fue homogénea sino que presentó una ligera correlación en la mayoría de las variables por lo que no se ven afectadas directamente por el modelo gerencial; pero con valores altos de correlación en lo que respecta a los productos de ingeniería, circulante, manejo del endeudamiento y cobertura del flujo de efectivo; siendo afectados directamente por las variables del modelo gerencial en planificación, manejo de recursos, lineamiento y cultura e innovación.

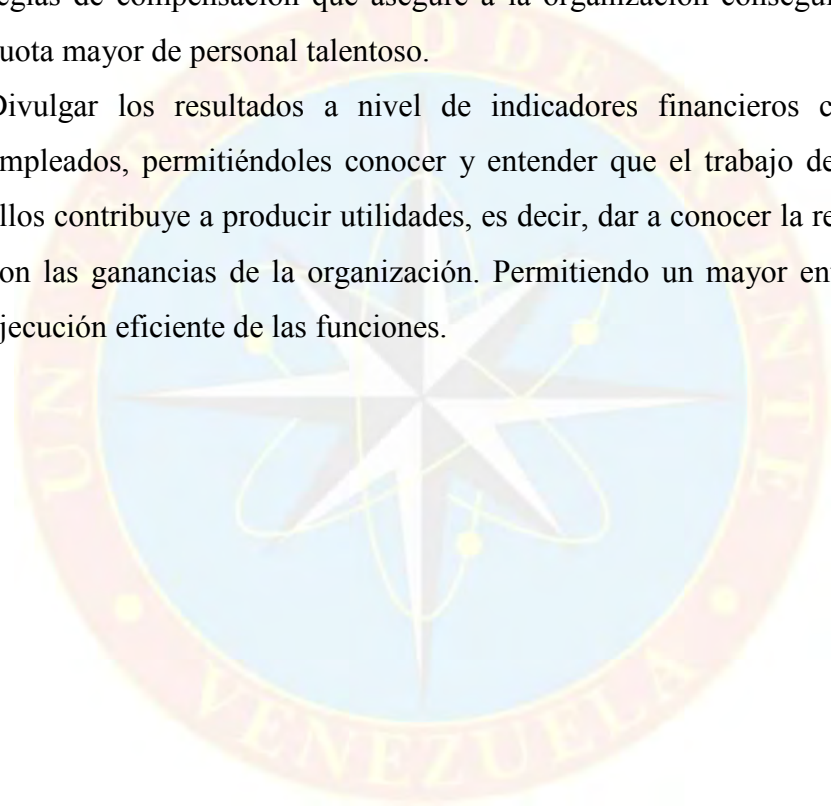
5.2 RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones anteriormente detalladas aunadas a los resultados obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Realizar revisiones de las estrategias planteadas en el cuadro de mando integral desarrollado para la organización (Balance Score Card) y generar plan de acción que le permita mejorar las áreas de planificación, manejo de los recursos, gestión de talento, cooperación y soporte entre los departamentos y beneficios hacia los empleados, permitiéndole mejorar y controlar los procesos continuamente para obtener ventajas competitivas.
2. Realizar controles periódicos sobre el desarrollo de los indicadores de calidad y financieros, permitiendo un análisis y evaluación continua de la gestión, y evitar la pérdida y/o inconsistencia de data para futuros requerimientos.
3. Desarrollar estrategias o sistemas de evaluación de objetivos unido a un sistema de desarrollo profesional y de habilidades que sea eficaz, enmarcadas dentro del intercambios de conocimientos, generar oportunidades a los empleados de obtener experiencias, equipos de mejora en los que haya un equilibrio de personalidades, habilidades y estilos de aprendizaje, formación de equipos auto dirigidos.
4. Desarrollar la investigación llevada a cabo contemplando un periodo de 3 a 4 años como mínimo permitiendo tener una mayor evidencia de data estadística y contemplando la totalidad de la organización.
5. Desarrollar estrategias específicas en el área de planificación y manejo de los recursos usando como guía de apoyo en PM BOOK generado por el Instituto de Gerencia de Proyectos (Project Management Instituto PMI) o documentos emitidos por la Asociación Americana de Ingeniería de Costo (Association for

The Advancement of Cost Engineering AACE Internacional), permitiendo hacer uso de estándares reconocidos a nivel mundial como las mejores prácticas.

6. Evaluar con el equipo directivo y el departamento de recursos humano las estrategias de reclutamiento utilizadas para obtener profesionales talentosos a todos los niveles, desarrollando canales nuevos, creativos, que permitan tener reglas de compensación que asegure a la organización conseguir y retener la cuota mayor de personal talentoso.
7. Divulgar los resultados a nivel de indicadores financieros con todos los empleados, permitiéndoles conocer y entender que el trabajo de cada uno de ellos contribuye a producir utilidades, es decir, dar a conocer la relación directa con las ganancias de la organización. Permitiendo un mayor entendimiento y ejecución eficiente de las funciones.



BIBLIOGRAFIA

- ALFARO, F Y ALFARO M (1999). **Diagnostico de productividad por Multimomentos**. Marcombo. Boixareu Editores, PRODUCTICA. España
- AUBREY, D (2000). **Gerencia del Desempeño**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia
- BAIN, David (1995 y 1999). **Productividad. La solución a los problemas de la Empresa**. Editorial Mc Graw Hill. México
- BRADBERRY, T Y GREAVES, J (2007). **Las Claves de la Inteligencia emocional. La forma más rápida y fácil de poner a funcionar su coeficiente emocional**. Grupo Editorial Norma. Colombia
- BUZAN, T (2003). **El poder de la Inteligencia Espiritual**. Ediciones Urano, S.A. España.
- CHIAVENATO, I (1992). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico
- CLARET, A. (2004). **Como hace y defender una tesis**. Primera Edición. Editorial Texto, C.A Venezuela.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860).
- COOPER, R Y SAWAF, A. (2007). **La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Grupo Editorial Norma. Colombia
- COVEY, S (1997). **El liderazgo Centrado en Principios**. Ediciones Paidos Iberica, S.A. España.
- COVEY, S (2005). **El 8 Hábito de la efectividad a la grandeza**. Ediciones Paidos Iberica, S.A. España.
- DAVIS, K Y NEWSTROM, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Undécima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- DE BONO, E (1996). **El Pensamiento Paralelo**. Ediciones Paidos Iberica, S.A. España

- Diario La República. **Propal, alistándose para el nuevo siglo**. Oficina de Comunicaciones CNP. (Disponible en Línea: <http://www.larepublica.com.co/>, 2009,Abril 2)
- DRUCKER, P (1994). **Gerencia para el Futuro**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- DRUCKER, P (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- ESCORSA, P, MASPONS, RY ORTIZ, I (2000). **La integración entre gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos**. Revista Espacios, Volumen 21, Número 2. Venezuela.
- GARCIA, J (2008). **Incidencia del comportamiento Organizacional Individual y Grupal en la Productividad de las Empresas de Servicio de Ingeniería. Caso de estudio: G y C Ingenieros, C.A**. Universidad de Oriente. Venezuela.
- GARDNER, H (1995). **Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica**. Editorial Paidós Transiciones. España.
- GELB, M (1999). **Inteligencia Genial. 7 principios claves para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo Da Vinci**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- GIL'ADI, D (2000). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. Venezuela.
- GOLEMAN, D (1995). **La Inteligencia Emocional. Porque es más importante que el coeficiente intelectual**. Ediciones B, S.A. España.
- GOLEMAN, D (2000). **La Inteligencia emocional en la empresa**. Tercera Edición. Editorial Vergara. Colombia
- GUÉDEZ, V (2003). **Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría**. Editorial Planeta Venezolana S.A., Venezuela.
- GUTIERREZ, P. (2001) **Calidad Total y Productividad**. Editorial Mc Graw Hill. México
- HAMMER, M Y JAMES C.(1994). **Reingeniería**. Editorial Norma. Colombia
- HERNANDEZ, R, FERNANDEZ C, Y BATISTA, P (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HILL, C Y JONES, G (2005). **Administración Estratégica. Un Enfoque integrado.** Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HITT, W. (1985), **Management in Action.** Editorial Batelle Press, Columbus.

<http://comunidad.uach.mx/rarroyo/resumenes/317ElOctavoHbito.pdf>, consultada 2009 Mayo 29)

http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social, 2009, Junio 4)

<http://gerenciaturismo.obolog.com/resumen-modelos-gerenciales-55353>, 2009, Junio 4)

<http://www.visionpanoramica.com/gerencia-ilustrados-com.htm>, consultada 2009, Mayo 17)

http://www.12manage.com/methods_mva_es.html, consultada 2009, Mayo 3)

http://www.aprenderaemprender.net/uploads/documentos/documento_27.pdf,

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=756>, consultada 2009, abril 24)

<http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>, consultada 2009, Mayo 29)

<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=1048>, consultada 2009, Mayo 15)

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/tipos_reconocimiento.aspx, consultada, 2009 Mayo 25)

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing_lateral_diferencias.aspx, consultada 2009, abril 28)

<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml> consultada 2009 Mayo 25

<http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis.shtml#varia>, consultada 2009, Junio 4)

http://www.monografias.com/trabajos26/analisis-correspondencia/analisis_correspondencia.shtml, consultada 2009, Junio 4)

<http://www.monografias.com/trabajos31/equidad-interna/equidadinterna.shtml#concep>, consultada 2009, Mayo 28)

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>, consultada 2009, abril 29)

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html> consultada 2009, junio 4)

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>, consultada 2009, junio 4)

<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>, consultada 2009, mayo 28)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, consultada 2009, julio 1)

http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_total_de_la_productividad-la_gestion_de_la_productividad/11165-1, consultada Junio2)

LEY DE LICITACIONES. Publicada en Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinario del 13 de noviembre de 2001.

LIND, D, MARCHAL, W Y WATHEN, S (2005). **Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía**. Doceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Manual de Organización Oriconsult, (2005).

MATOS, G Y CARIDAD M (2009). **Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales**. . Revista. Volumen 5 Edición No 2. UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Venezuela.

MORRIS, D; BRANDON, J (1994). **Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

MUÑOZ, B Y JOSEPH R (2003). **Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento**. Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., España

ORTIZ, A (2005). **Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

PEREIRA, L, DÍAZ, J, PEREIRA, M y SUÁREZ, W. (2008). **Influencia del modelo burocrático-populista en la gestión de la investigación: caso Universidad**

del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XIV, No. 3, FACES - LUZ ISSN 1315-9518.

PEROZO, R, ARTEAGA, F Y FUENMAYOR B. (2008). **La productividad Investigativa de los Docentes del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas.** Revista NEGOTIUM / Ciencias. N° 9. Venezuela.

PROKOPENKO, J (1991). **La Gestión de la productividad.** Editorial Noriega-Limusa, México.

RAMIREZ, A. “El diagrama de Causa Efecto y el CMI”. Disponible en línea: [<http://www.grupokaizen.com>], Consultada 21/05/2009.

RAMÍREZ, M. (1995) **Productividad Base de la Competitividad.** Editorial Limusa México

RIVAS, L (2001). **Teoría y Diseño Organizacional. Nuevos Modelos para el Siglo XXI.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. Mexico

SALLENAVE, J (2002). **La Gerencia Integral. ! No le tema a la competencia témale a la incompetencia!** Grupo Editorial Norma. Colombia.

SENGE, P (1996). **La Quinta Disciplina.** Ediciones Juan Granica, S.A. España.

SERNA, H. (2003) **Gerencia Estratégica.** Panamericana Editorial Ltda. -3R Editores. Octava Edición. Colombia.

SUMANTH, D (2000). **Administración para la productividad Total.** Editorial Continental, S. A. México

TRISTAN, R (2005). **Análisis de la productividad del Departamento de Mantenimiento de Plantas Petroquímicas TULA, S.A de C.V.** Instituto Politécnico Nacional. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** Editorial FEDUPEL. Venezuela

VILLEGAS, J. (2000 y 2005). **Menú Estratégico.** Ediciones IESA, C.A. Primera Edición. Venezuela.

ZORRILLA, H (1997). **La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica Programa de Gestión Tecnológica.** Universidad de Los Andes. Venezuela.

GLADWELL, MALCOLM (2005). **Inteligencia Intuitiva: ¿por qué sabemos la verdad en dos segundos?.** Editorial Taurus. España

http://www.asociacionideatica.com/Revista/la_inteligencia_intuitiva.htm, consultada (2009, Julio 17)





ANEXOS



ANEXO A
Cuestionario aplicado

ANEXO A CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de capturar data que permitirá alcanzar los objetivos planteados de la investigación de proyecto de grado de la universidad de oriente el cual se titula: **INCIDENCIA DEL MODELO GERENCIAL ACTUAL SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA. CASO:GERENCIA DE PRODUCCION DE ORIENTE CONSULTORES C.A. (ORICONSULT C.A.). EDO MONAGAS (2009)**

Para lo cual se pide contestar todas las preguntas debido a la importancia que cada una representa en la determinación del modelo gerencial. El cuestionario es totalmente anónimo y consta de 25 preguntas.

Marque con una **X** la respuesta que más se asemeja a la realidad planteada.

Cuestionario

1. La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a su supervisor información importante, aun cuando sean malas noticias
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
2. Mi equipo de trabajo recibe un buen apoyo de otras áreas de las cuales dependemos
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
3. Las desviaciones presentes en las actividades con respecto a lo esperado se corrigen paracontinuar su realización, es decir, se tienen una cultura de mejora continua.
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____

4. Entiendo como mi trabajo está involucrado con los objetivos planteados por ORICONCONSULT para alcanzar las metas propuestas
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
5. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
6. Estoy comprometido con el éxito de ORICONCONSULT C.A
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
7. Los procesos internos están establecidos y conocidos por todos los empleados
8. Mi puesto de trabajo permite que haga un buen uso de mis habilidades y destrezas
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
9. 9. Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
10. Se permite cometer errores; las fallas se toleran y no se penalizan. Se aprende de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
11. Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
12. ¿Considera a su supervisor inmediato como participativo?
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____
13. Las actividades se planifican de acuerdo a los recursos que se poseen
Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ Neutral ____ En desacuerdo ____ Totalmente en desacuerdo ____

14. Los objetivos y metas se dan a conocer de manera clara a todos los empleados
Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
15. La gerencia de ORICONSULT es consistente entre lo que dice y lo que hace
Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
16. ¿Cómo califica a ORICONSULT en cuanto a compartir información, ideas, tecnologías y capacitación entre las diferentes unidades/áreas/instituciones de trabajo?
Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
17. ¿Cómo califica a ORICONSULT en relación a la habilidad para atraer empleados altamente calificados y retenerlos?
Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
18. ¿Cómo califica la orientación de ORICONSULT hacia el cliente externo (búsqueda de comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes)?
Excelentes ___ Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___
19. Teniendo en cuenta el actual momento de ORICONSULT , considero que las metas y el direccionamiento de la empresa/institución son correctos
Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
20. Considero adecuada mi carga de trabajo
Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
21. ¿Cómo calificaría a su supervisor inmediato en relación al entrenamiento y/o apoyo brindado para el desarrollo de carrera?
Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
22. Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad
Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

23. Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado nacional (en comparación con otras empresas/institutos en Venezuela)

Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

24. Siento que cuento con una estabilidad laboral

Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

25. Siento orgullo de pertenecer a ORICONSULT

Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ Neutral ___ En desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___





ANEXO B
Resultados del Cuestionario Aplicado

Tabulacion de las respuestas del cuestionario aplicado

Variable	Cooperación y soporte				Trabajo en equipo				Mejora de procesos				Objetivos				Comunicación								
	Modelo General																								
Pregunta	1				2				3				4				5								
N° Encuestados	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1		1				1							1	1										1	
2		1				1							1	1										1	
3		1						1				1					1							1	
4		1				1						1					1							1	
5		1				1						1					1						1		
6		1				1						1					1					1		1	
7				1								1					1							1	
8		1				1						1					1							1	
9		1				1						1					1							1	
10		1				1						1					1							1	
11		1				1				1							1						1		
12		1						1				1					1						1		
13				1				1				1					1						1		
14		1						1				1					1						1		
15		1				1						1					1						1		
16	1					1						1					1						1		
17		1				1						1					1						1		
18		1				1						1					1						1		
19		1				1						1					1						1		
20		1				1						1					1						1		
21		1						1				1					1						1		
22				1		1				1						1							1		
23		1						1				1					1						1		
24		1				1						1					1						1		
25		1				1					1						1						1		
26		1				1						1					1						1		
27				1		1						1					1						1		
28		1				1						1					1						1		
29		1						1				1					1						1		
30				1				1				1					1						1		
31		1						1				1					1						1		
32		1						1				1					1						1		
33		1						1				1					1						1		
34		1				1					1						1						1		
35		1						1				1					1						1		
36		1						1				1					1						1		
37		1				1						1					1						1		
38				1		1						1					1						1		
39				1		1						1					1						1		
40				1		1						1					1						1		
41				1				1				1					1						1		
42		1						1				1					1						1		
43		1						1				1					1						1		
44		1						1				1					1						1		
45		1						1				1					1						1		
46		1						1				1					1						1		
TOTAL	1	36	0	9	0	11	16	0	19	0	9	29	0	8	0	26	10	0	10	0	17	19	10	0	0

Tabulación de las respuestas del cuestionario aplicado

Variable	Compromiso General				Compromiso General				Orientación a los propósitos				Satisfacción con el cargo							
	Dimensión Compromiso																			
	6				25				7				8							
Pregunta N°	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1	1					1					1					1				
2	1					1					1					1				
3	1					1					1					1				
4	1					1					1					1				
5	1					1					1					1				
6	1					1					1					1				
7	1					1					1					1				
8	1					1					1					1				
9	1					1					1					1				
10	1					1					1					1				1
11	1					1					1					1				
12	1					1					1					1				
13	1					1					1					1				
14	1					1					1					1				
15	1					1					1					1				1
16	1					1					1					1				1
17	1					1					1					1				
18	1					1					1					1				1
19	1					1					1					1				
20	1					1					1					1				1
21	1					1					1					1				
22	1					1					1					1				
23	1					1					1					1				
24	1					1					1					1				
25	1					1					1					1				1
26	1					1					1					1				1
27	1					1					1					1				
28	1					1					1					1				
29	1					1					1					1				
30	1					1					1					1				1
31	1					1					1					1				
32	1					1					1					1				
33	1					1					1					1				
34	1					1					1					1				
35	1					1					1					1				
36	1					1					1					1				
37	1					1					1					1				
38	1					1					1					1				
39	1					1					1					1				1
40	1					1					1					1				
41	1					1					1					1				1
42	1					1					1					1				
43	1					1					1					1				1
44	1					1					1					1				
45	1					1					1					1				
46	1					1					1					1				1
TOTAL	46	0	0	0	0	46	0	0	0	0	7	18	11	10	0	28	8	0	10	0

Tabulacion de las respuestas del cuestionario aplicado

Variable	Autonomía				Cooperación y soporte				Recursos				Liderazgo				Planificación				Auditorías de desempeño/														
	Dimensión Calidad del trabajo/ capacitación en el trabajo																																		
Pregunta	9					10					11					12					13					14									
N° Encuestados	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1	1					1					1					1					1					1									
2	1					1					1					1					1					1									
3		1					1					1					1					1					1								
4	1						1					1					1					1				1									
5	1							1				1					1					1					1								
6	1						1					1					1					1					1								
7	1								1			1					1					1					1								
8		1							1				1				1						1				1								
9		1								1						1							1				1								
10		1							1					1			1						1				1								
11		1								1						1							1				1								
12		1								1							1						1				1								
13		1								1							1						1				1								
14		1								1							1						1				1								
15		1								1							1						1				1								
16		1								1							1						1				1								
17		1								1							1						1				1								
18		1								1							1						1				1								
19		1								1							1						1				1								
20		1								1							1						1				1								
21		1								1							1						1				1								
22		1								1							1						1				1								
23		1								1							1						1				1								
24		1								1							1						1				1								
25		1								1							1						1				1								
26		1								1							1						1				1								
27		1								1							1						1				1								
28		1								1							1						1				1								
29		1								1							1						1				1								
30		1								1							1						1				1								
31		1								1							1						1				1								
32		1								1							1						1				1								
33		1								1							1						1				1								
34		1								1							1						1				1								
35		1								1							1						1				1								
36		1								1							1						1				1								
37		1								1							1						1				1								
38		1								1							1						1				1								
39		1								1							1						1				1								
40		1								1							1						1				1								
41		1								1							1						1				1								
42		1								1							1						1				1								
43		1								1							1						1				1								
44		1								1							1						1				1								
45		1								1							1						1				1								
46		1								1							1						1				1								
TOTAL	20	26	0	0	0	18	9	0	10	9	0	26	11	9	0	35	11	0	0	0	0	17	20	9	0	8	25	0	13	0					

Tabulacion de las respuestas del cuestionario aplicado

Variable	Lineamientos				Cultura e Innovación				Gestión de talento				Imagen Externa				Dirección									
	Dimension Efectividad Interna																									
	15				16				17				18				19									
Pregunta N° Encuestados	TA	DA	N	ED	TD	E	MB	B	R	M	E	MB	B	R	M	E	MB	B	R	M	TA	DA	N	ED	TD	
1			1					1					1										1			
2			1					1				1					1							1		
3		1						1				1					1						1			
4				1				1				1			1								1			
5		1						1				1			1								1			
6			1					1				1			1			1					1			
7				1				1				1			1			1					1			
8				1				1				1			1			1					1			
9			1					1				1			1			1					1			
10			1					1				1			1			1					1			
11			1					1				1			1			1					1			
12		1						1				1			1			1					1			
13		1						1				1			1			1					1			
14		1						1				1			1			1					1			
15			1					1				1			1			1					1			
16		1						1				1			1			1					1			
17		1						1				1			1			1					1			
18				1				1				1			1			1					1			
19		1						1				1			1			1					1			
20				1				1				1			1			1					1			
21			1					1				1			1			1					1			
22			1					1				1			1			1					1			
23		1						1				1			1			1					1			
24		1						1				1			1			1					1			
25				1				1				1			1			1					1			
26				1				1				1			1			1					1			
27			1					1				1			1			1					1			
28			1					1				1			1			1					1			
29			1					1				1			1			1					1			
30		1						1				1			1			1					1			
31		1						1				1			1			1					1			
32				1				1				1			1			1					1			
33		1						1				1			1			1					1			
34		1						1				1			1			1					1			
35		1						1				1			1			1					1			
36		1						1				1			1			1					1			
37		1						1				1			1			1					1			
38		1						1				1			1			1					1			
39				1				1				1			1			1					1			
40		1						1				1			1			1					1			
41		1						1				1			1			1					1			
42		1						1				1			1			1					1			
43				1				1				1			1			1					1			
44			1					1				1			1			1					1			
45		1						1				1			1			1					1			
46		1						1				1			1			1					1			
TOTAL	0	23	13	10	0	0	19	26	1	0	0	9	27	10	0	19	8	19	0	0	0	0	36	10	0	0

Tabulacion de las respuestas del cuestionario aplicado

Variable	Equilibrio y carga de trabajo					Desarrollo de carrera					Reconocimiento e Incentivos				Remuneración y beneficios				Estabilidad Laboral											
	Dimension Equidad/ reconocimiento					Dimension Equidad/ reconocimiento					Dimension Equidad/ reconocimiento				Dimension Equidad/ reconocimiento															
Pregunta	20					21					22				23				24											
N° Encuestados	TA	DA	N	ED	TD	E	MB	S	R	M	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD	TA	DA	N	ED	TD
1	1					1										1														
2	1					1										1														
3			1			1										1														
4			1			1										1														
5			1			1										1														
6			1			1										1														
7			1			1										1														
8			1			1										1														
9			1			1										1														
10			1			1										1														
11			1			1										1														
12			1			1										1														
13			1			1										1														
14			1			1										1														
15			1			1										1														
16			1			1										1														
17			1			1										1														
18			1			1										1														
19			1			1										1														
20			1			1										1														
21			1			1										1														
22			1			1										1														
23			1			1										1														
24			1			1										1														
25			1			1										1														
26			1			1										1														
27			1			1										1														
28			1			1										1														
29			1			1										1														
30			1			1										1														
31			1			1										1														
32			1			1										1														
33			1			1										1														
34			1			1										1														
35			1			1										1														
36			1			1										1														
37			1			1										1														
38			1			1										1														
39			1			1										1														
40			1			1										1														
41			1			1										1														
42			1			1										1														
43			1			1										1														
44			1			1										1														
45			1			1										1														
46			1			1										1														
TOTAL	18	18	10	0	0	27	2	17	0	0	16	21	9	0	0	27	9	10	0	0	16	30	0	0	0					

Tabulacion de las respuestas del cuestionario aplicado, por rango de evaluacion

Variable														
Pregunta														
N° Encuestados	TA	DA	N	ED	TD	TOTAL	E	MB	B	R	M	TOTAL	TOTAL TOTAL	
1	10	8	2	1	0	21	2	0	2	0	0	4	25	
2	6	10	4	1	0	21	2	1	1	0	0	4	25	
3	3	15	2	1	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
4	5	12	1	3	0	21	2	0	1	1	0	4	25	
5	5	14	0	2	0	21	2	1	1	0	0	4	25	
6	8	10	2	1	0	21	1	0	3	0	0	4	25	
7	5	11	2	2	1	21	1	1	1	1	0	4	25	
8	4	11	3	3	0	21	0	3	1	0	0	4	25	
9	5	11	4	1	0	21	1	2	1	0	0	4	25	
10	5	10	3	3	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
11	11	4	5	1	0	21	1	0	3	0	0	4	25	
12	8	10	1	1	1	21	1	0	3	0	0	4	25	
13	9	7	2	3	0	21	0	1	3	0	0	4	25	
14	5	11	1	4	0	21	0	1	2	1	0	4	25	
15	5	12	1	3	0	21	2	0	2	0	0	4	25	
16	9	7	3	2	0	21	2	0	2	0	0	4	25	
17	6	12	1	1	1	21	2	1	0	1	0	4	25	
18	7	8	2	4	0	21	2	1	1	0	0	4	25	
19	8	10	1	1	1	21	1	1	1	1	0	4	25	
20	7	10	0	4	0	21	0	1	3	0	0	4	25	
21	7	6	3	4	1	21	1	1	2	0	0	4	25	
22	11	6	3	1	0	21	1	0	3	0	0	4	25	
23	6	10	2	2	1	21	1	2	1	0	0	4	25	
24	6	13	1	1	0	21	0	0	4	0	0	4	25	
25	6	9	3	3	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
26	6	9	2	4	0	21	1	0	2	1	0	4	25	
27	7	5	4	5	0	21	0	1	3	0	0	4	25	
28	7	8	4	2	0	21	0	0	4	0	0	4	25	
29	9	6	3	3	0	21	0	2	1	1	0	4	25	
30	6	7	1	6	1	21	0	1	3	0	0	4	25	
31	8	8	4	1	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
32	7	7	2	5	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
33	8	9	2	2	0	21	1	0	3	0	0	4	25	
34	10	9	1	1	0	21	0	1	3	0	0	4	25	
35	6	7	4	3	1	21	2	1	1	0	0	4	25	
36	8	10	1	2	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
37	6	9	2	4	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
38	7	10	2	2	0	21	0	1	2	1	0	4	25	
39	9	4	3	5	0	21	2	1	1	0	0	4	25	
40	7	7	3	4	0	21	2	1	0	1	0	4	25	
41	7	8	2	4	0	21	2	1	1	0	0	4	25	
42	6	6	2	6	1	21	1	1	2	0	0	4	25	
43	10	4	1	6	0	21	0	0	2	2	0	4	25	
44	7	7	5	2	0	21	1	1	2	0	0	4	25	
45	8	8	2	3	0	21	1	2	1	0	0	4	25	
46	6	10	1	4	0	21	1	0	3	0	0	4	25	
TOTAL	322	405	103	127	9	966	46	38	89	11	0	184	1150	
Total Encuestados Pregunta	33%	42%	11%	13%	1%	100%	25%	21%	48%	6%	0%	100%		



ANEXO C
Matriz modeladora de los resultados

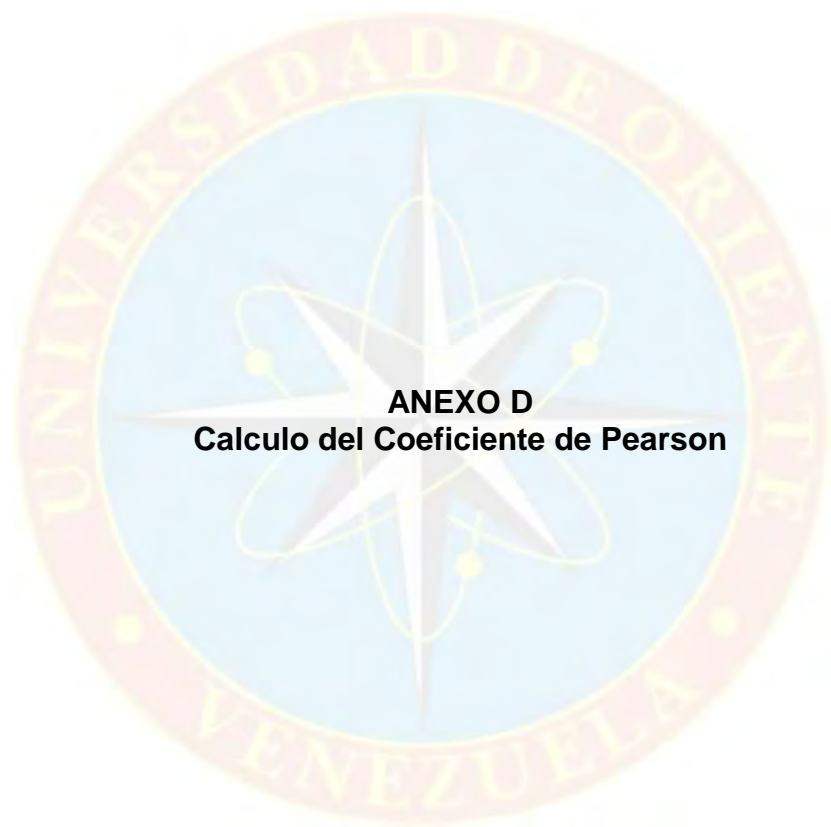
TABULACION DE LA ENCUESTA

		5	4	3	2	1					46	
		Favorable	Neutral	Defavorable								
Rango		100-75	75-65	65-50	50-30	30-0	Límites Graficados					
Pregunta		Tratamiento de la encuesta (Excluyente)	De acuerdo / Muy Buena	Neutral	En desacuerdo / Regular	Tratamiento en desordenado / Mala	Sumas de personas	valor de Likert	Quantitativo de preguntas	Mediada Finalista	Clase Finalista	variable
1	La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a su supervisor información importante, aun cuando sean malas noticias	1.00	26.00	0.00	9.00	0.00	46.00	167.00	82.60	156.60	193.20	Cooperación y soporte
2	Mi equipo de trabajo recibe un buen apoyo de otras áreas de las cuales dependemos	11.00	16.00	0.00	19.00	0.00	46.00	157.00	82.60	156.60	193.20	Trabajo en equipo
3	Las desviaciones presentes en las actividades con respecto a lo esperado se corrigen para continuar su realización, es decir, se tienen una cultura de mejora continua	9.00	29.00	0.00	8.00	0.00	46.00	177.00	82.60	156.60	193.20	Mejora de procesos
4	Entiendo como mi trabajo está involucrado con los objetivos planteados por ORICONSULT para alcanzar las metas propuestas	26.00	10.00	0.00	10.00	0.00	46.00	190.00	82.60	156.60	193.20	Objetivos
5	Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	17.00	19.00	30.00	0.00	0.00	46.00	191.00	82.60	156.60	193.20	Comunicación
6	Estoy comprometido con el éxito de ORICONSULT C.A	46.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46.00	230.00	82.60	156.60	193.20	Compromiso General
7	Siento orgullo de pertenecer a ORICONSULT	46.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46.00	230.00	82.60	156.60	193.20	Compromiso General
7	Los procesos internos están establecidos y conocidos por todos los empleados	7.00	18.00	11.00	10.00	0.00	46.00	160.00	82.60	156.60	193.20	Orientación a los procesos
8	Mi puesto de trabajo permite que haga un buen uso de mis habilidades y destrezas	28.00	8.00	0.00	10.00	0.00	46.00	192.00	82.60	156.60	193.20	Satisfacción con el cargo
9	Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo	20.00	26.00	0.00	0.00	0.00	46.00	204.00	82.60	156.60	193.20	Autonomía
10	Se permite cometer errores; las fallas se toleran y no se penalizan. Se aprende de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente	18.00	9.00	0.00	10.00	9.00	46.00	155.00	82.60	156.60	193.20	Cooperación y soporte
11	Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva	0.00	26.00	11.00	9.00	0.00	46.00	155.00	82.60	156.60	193.20	Recursos
12	¿Considera a su supervisor inmediato como participativo?	35.00	11.00	0.00	0.00	0.00	46.00	219.00	82.60	156.60	193.20	Liderazgo
13	Las actividades se planifican de acuerdo a los recursos que se posean	0.00	17.00	20.00	9.00	0.00	46.00	146.00	82.60	156.60	193.20	Planificación
14	Los objetivos y metas se dan a conocer de manera clara a todos los empleados	8.00	25.00	0.00	13.00	0.00	46.00	166.00	82.60	156.60	193.20	Auditorías de desempeño/Productividad
15	La gerencia de ORICONSULT es consistente entre lo que dice y lo que hace	0.00	23.00	13.00	10.00	0.00	46.00	151.00	82.60	156.60	193.20	Lineamientos
16	¿Cómo califica a ORICONSULT en cuanto a compartir información, ideas, tecnologías, y capacitación entre las diferentes unidades/áreas/instituciones de trabajo?	0.00	19.00	26.00	1.00	0.00	46.00	156.00	82.60	156.60	193.20	Cultura e Innovación
17	¿Cómo califica a ORICONSULT en relación a la habilidad para atraer empleados altamente calificados?	0.00	9.00	27.00	10.00	0.00	46.00	137.00	82.60	156.60	193.20	Gestión de talento
18	¿Cómo califica la orientación de ORICONSULT hacia el cliente externo (búsqueda de comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes)?	19.00	8.00	19.00	0.00	0.00	46.00	196.00	82.60	156.60	193.20	Imagen Externa
19	Teniendo en cuenta el actual momento de ORICONSULT, considero que las metas y el direccionamiento de la empresa/institución son correctos	0.00	26.00	30.00	0.00	0.00	46.00	176.00	82.60	156.60	193.20	Dirección
20	Considero adecuada mi carga de trabajo	18.00	18.00	30.00	0.00	0.00	46.00	192.00	82.60	156.60	193.20	Equilibrio y carga de trabajo
21	¿Cómo calificaría a su supervisor inmediato en relación al entrenamiento y/o apoyo brindado para el desarrollo de carrera?	27.00	2.00	17.00	0.00	0.00	46.00	196.00	82.60	156.60	193.20	Desarrollo de carrera
22	Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	16.00	21.00	9.00	0.00	0.00	46.00	191.00	82.60	156.60	193.20	Reconocimiento e incentivo
23	Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado nacional (en comparación con otras empresas/institutos en Venezuela)	0.00	27.00	9.00	10.00	0.00	46.00	155.00	82.60	156.60	193.20	Remuneración y beneficios
24	Siento que cuento con una estabilidad laboral	16.00	30.00	0.00	0.00	0.00	46.00	200.00	82.60	156.60	193.20	Estabilidad Laboral

TABULACION DE LA ENCUESTA

Rango	5	4	3	2	1	Variable	Variable
	Favorable	Neutral	Desfavorable				
	100-75	75-65	65-50	50-20	20-0		
Pregunta	Totalmente de acuerdo/ Excelente	De acuerdo/ Muy buena	Neutral	En desacuerdo/ Regular	Totalmente en desacuerdo/ Mala	Sumatoria	
1 La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a su supervisor información importante, aun cuando sean malas noticias	2.17%	78.26%	0.00%	19.57%	0.00%	100.00%	Cooperación y soporte
2 Mi equipo de trabajo recibe un buen apoyo de otras áreas de las cuales dependemos	23.91%	34.78%	0.00%	41.30%	0.00%	100.00%	Trabajo en equipo
3 Las desviaciones presentes en las actividades con respecto a lo esperado se corrigen para continuar su realización, es decir, se tienen una cultura de mejora continua	19.57%	63.04%	0.00%	17.39%	0.00%	100.00%	Mejora de procesos
4 Entiendo como mi trabajo está involucrado con los objetivos planteados por ORICONCONSULT para alcanzar las metas propuestas	56.52%	21.74%	0.00%	21.74%	0.00%	100.00%	Objetivos
5 Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	38.96%	41.30%	21.74%	0.00%	0.00%	100.00%	Comunicación
6 Estoy comprometido con el éxito de ORICONCONSULT C.A	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Compromiso General
7 Siento orgullo de pertenecer a ORICONCONSULT	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
8 Los procesos internos están establecidos y conocidos por todos los empleados	15.22%	39.13%	23.91%	21.74%	0.00%	100.00%	Orientación a los procesos
9 Mi puesto de trabajo permite que haga un buen uso de mis habilidades y destrezas	60.87%	17.39%	0.00%	21.74%	0.00%	100.00%	Satisfacción con el cargo
10 Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo	43.48%	56.52%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Autonomía
11 Se permite cometer errores; las fallas se toleran y no se penalizan. Se aprende de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente	39.13%	19.57%	0.00%	21.74%	19.57%	100.00%	Cooperación y soporte
12 Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva	0.00%	56.52%	23.91%	19.57%	0.00%	100.00%	Recursos
13 ¿Considera a su supervisor inmediato como participativo?	78.09%	23.91%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Liderazgo
14 Las actividades se planifican de acuerdo a los recursos que se poseen	0.00%	38.96%	43.48%	19.57%	0.00%	100.00%	Planificación
15 Los objetivos y metas se dan a conocer de manera clara a todos los empleados	17.39%	54.35%	0.00%	28.26%	0.00%	100.00%	Auditorías de desempeño/Productividad
16 La gerencia de ORICONCONSULT es consistente entre lo que dice y lo que hace	0.00%	50.00%	28.26%	21.74%	0.00%	100.00%	Lineamientos
17 ¿Cómo califica a ORICONCONSULT en cuanto a compartir información, ideas, tecnologías, y capacitación entre las diferentes unidades/áreas/instituciones de trabajo?	0.00%	41.30%	56.52%	2.17%	0.00%	100.00%	Cultura e Innovación
18 ¿Cómo califica a ORICONCONSULT en relación a la habilidad para atraer empleados altamente calificados y retenerlos?	0.00%	19.57%	58.70%	21.74%	0.00%	100.00%	Gestión de talento
19 ¿Cómo califica la orientación de ORICONCONSULT hacia el cliente externo (búsqueda de comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes)?	41.30%	17.39%	41.30%	0.00%	0.00%	100.00%	Imagen Externa
20 Teniendo en cuenta el actual momento de ORICONCONSULT, considero que las metas y el direccionamiento de la empresa/institución son correctos	0.00%	78.26%	21.74%	0.00%	0.00%	100.00%	Dirección
21 Considero adecuada mi carga de trabajo	39.13%	39.13%	21.74%	0.00%	0.00%	100.00%	Equilibrio y carga de trabajo
22 ¿Cómo calificaría a su supervisor inmediato en relación al entrenamiento y/o apoyo brindado para el desarrollo de carrera?	58.70%	4.35%	38.96%	0.00%	0.00%	100.00%	Desarrollo de carrera
23 Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	34.78%	45.65%	19.57%	0.00%	0.00%	100.00%	Reconocimiento e Incentivo
24 Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado nacional (en comparación con otras empresas/institutos en Venezuela)	0.00%	58.70%	19.57%	21.74%	0.00%	100.00%	Remuneración y beneficios
25 Siento que cuento con una estabilidad laboral	34.78%	65.22%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Estabilidad Laboral

Pregunta	valor de Likert	Reactiva frequency (%)	Acum Relative frequency	Acum absolute frequency	Porcentaje de Mejora	Moderna Formales	Chm Formales	variable	CATEGORIA
17 ¿Cómo califica a ORICONCONSULT en relación a la habilidad para atraer empleados altamente calificados?	137,00	0,03	3%	137,00	82,80	156,40	193,20	Gestión de talento	A
19 Las actividades se planifican de acuerdo a los recursos que se poseen	146,00	0,03	6%	283,00	82,80	156,40	193,20	Planificación	A
15 La gerencia de ORICONCONSULT es consistente entre lo que dice y lo que hace	151,00	0,03	10%	434,00	82,80	156,40	193,20	Lineamientos	A
10 Se permite cometer errores; las fallas se toleran y no se penalizan. Se aprende de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente	155,00	0,03	13%	589,00	82,80	156,40	193,20	Cooperación y soporte	A
11 Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva	155,00	0,03	17%	744,00	82,80	156,40	193,20	Recursos	A
23 Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado nacional (en	155,00	0,03	20%	899,00	82,80	156,40	193,20	Remuneración y beneficios	A
16 ¿Cómo califica a ORICONCONSULT en cuanto a compartir información, ideas, tecnologías, y capacitación entre las diferentes unidades/áreas/instituciones de trabajo?	156,00	0,03	24%	1055,00	82,80	156,40	193,20	Cultura e Innovación	A
2 Mi equipo de trabajo recibe un buen apoyo de otras áreas de las cuales dependemos	157,00	0,04	27%	1212,00	82,80	156,40	193,20	Trabajo en equipo	A
7 Los procesos internos están establecidos y conocidos por todos los empleados	160,00	0,04	31%	1372,00	82,80	156,40	193,20	Orientación a los procesos	B
14 Los objetivos y metas se dan a conocer de manera clara a todos los empleados	166,00	0,04	34%	1538,00	82,80	156,40	193,20	Auditorías de desempeño/Productividad	B
1 La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a su supervisor información importante, aun cuando sean malas noticias	167,00	0,04	38%	1705,00	82,80	156,40	193,20	Cooperación y soporte	B
19 Teniendo en cuenta el actual momento de ORICONCONSULT, considero que las metas y el direccionamiento de la empresa/institución son correctos	174,00	0,04	42%	1879,00	82,80	156,40	193,20	Dirección	B
3 Las desviaciones presentes en las actividades con respecto a lo esperado se corrigen para continuar su realización, es decir, se tienen una cultura de mejora continua	177,00	0,04	46%	2056,00	82,80	156,40	193,20	Mejora de procesos	B
18 ¿Cómo califica la orientación de ORICONCONSULT hacia el cliente externo (búsqueda de comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes)?	184,00	0,04	50%	2240,00	82,80	156,40	193,20	Imagen Externa	B
4 Entiendo como mi trabajo está involucrado con los objetivos planteados por ORICONCONSULT para alcanzar las metas propuestas	190,00	0,04	54%	2430,00	82,80	156,40	193,20	Objetivos	B
5 Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	191,00	0,04	59%	2621,00	82,80	156,40	193,20	Comunicación	B
22 Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	191,00	0,04	63%	2812,00	82,80	156,40	193,20	Reconocimiento e incentivo	B
8 Mi puesto de trabajo permite que haga un buen uso de mis habilidades y destrezas	192,00	0,04	67%	3004,00	82,80	156,40	193,20	Satisfacción con el cargo	B
20 Considero adecuada mi carga de trabajo	192,00	0,04	71%	3196,00	82,80	156,40	193,20	Equilibrio y carga de trabajo	B
21 ¿Cómo calificaría a su supervisor inmediato en relación al entrenamiento y/o apoyo brindado para el desarrollo de carrera?	194,00	0,04	76%	3390,00	82,80	156,40	193,20	Desarrollo de carrera	C
24 Siento que cuento con una estabilidad laboral	200,00	0,04	80%	3590,00	82,80	156,40	193,20	Estabilidad Laboral	C
9 Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo	204,00	0,05	85%	3794,00	82,80	156,40	193,20	Autonomía	C
12 ¿Considera a su supervisor inmediato como participativo?	219,00	0,05	90%	4013,00	82,80	156,40	193,20	Liderazgo	C
6 Estoy comprometido con el éxito de ORICONCONSULT C.A	220,00	0,05	95%	4242,00	82,80	156,40	193,20	Compromiso General	C
25 Siento orgullo de pertenecer a ORICONCONSULT	220,00	0,05	100%	4472,00	82,80	156,40	193,20	Compromiso General	C
Total	4472,00	1,00							



ANEXO D
Calculo del Coeficiente de Pearson

ANEXO D
TABLA DE DATOS PARA EL CALCULO DE LOS VALORES DEL COEFICIENTE DE PEARSON

	Dimensiones del Modelo Gerencial	variable gerencial	valoración	mercado	productos	Unidad Nueva	ROE	ROE	EVA	INCULCANTE	ENCUADRAMIENTO	FLUJO DE EFECTIVO	COBERTURA DE EFECTIVO
3er trimestre 2008	compromiso	203.20	0.00	0.00	0.00	0.532654	0.73776	0.282717248	10918061.29	1.54283524	0.81679	0.462405006	-130.134
4to trimestre 2008	Calidad del trabajo/ capacidad en el trabajo	174.17	-1.00	1.67	0.32	-0.24158	-0.30406	-0.140261834	-5517537.45	1.79982006	0.509055	-0.288540427	15.92156
1er trimestre 2009	Efectividad interna	180.40	-3.00	0.00	1.15	0.618103	0.408565	0.292856727	7670050.88	2.49472876	0.316658	0.925938437	-45.68
2do trimestre 2009	Equidad/ reconocimiento	186.40	3.00	0.33	0.70	0.186389	0.323306	0.146041639	4250454.72	1.96770387	0.546287	0.278271058	-72.8868
TOTAL		724.17	0.00	2.00	2.17	1.10	1.13	0.58	17922099.40	7.80	2.00	1.40	-232.76

x*y													
3er trimestre 2008	0	0	0	106.2354	149.3128	57.44814	2.228+06	313.4834836	125.331700	83.9606972	-26443.1		
4to trimestre 2008	-174.1668867	290.284	35.73333	-42.0732	-52.9626	-24.4115	-9.68+06	313.4862168	93.66723250	-46.4228862	2773.025		
1er trimestre 2009	-320.8	0	184.46	89.14379	68.74241	46.97454	1.238+06	400.1544934	50.79202132	148.520525	-7327.07		
2do trimestre 2009	589.2	61.512	130.48	34.74285	60.26428	27.22216	7.928+06	388.7800019	102.3007014	51.4988246	-13582.4		
TOTAL	64.23333333	351.796	370.6733	200.0468	225.9587	107.3333	3.288+06	1393.884194	372.2118563	247.555167	-44579.8		

datos elevados al cuadrado													
3er trimestre 2008	41290.24	0.00	0.00	0.00	0.28	0.54	0.08	119226554691476.00	2.38	0.38	0.21	16934.75	
4to trimestre 2008	30334.00	1.00	2.78	0.10	0.08	0.09	0.02	30443219462989.00	3.24	0.29	0.07	253.50	
1er trimestre 2009	25728.16	4.00	0.00	1.32	0.38	0.18	0.09	58629680044834.00	6.22	0.10	0.88	2085.68	
2do trimestre 2009	34744.96	9.00	0.11	0.49	0.03	0.10	0.02	18066385330234.40	3.87	0.30	0.08	5395.68	
TOTAL	132097.36	14.00	2.89	1.91	0.78	0.92	0.21	226365819728474.00	15.71	1.07	1.22	24584.47	

	satisfacción	valoración	mercado	productos	Unidad Nueva	ROE	ROE	EVA	INCULCANTE	ENCUADRAMIENTO	FLUJO DE EFECTIVO	COBERTURA DE EFECTIVO
N	4											
termino1	236.933	-38.7613	-66.7483	6.814568	45.29646	7.862412		377338618	-76.57590500	25.4500048	-22.2158	-8782.149026
termino2	63.0253	63.0253	63.0253	63.0253	63.0253	63.0253		63.0253128	63.0253128	63.0253124	63.0253	63.02531238
termino3	7.48331	2.749958	1.71376	1.354707	1.514688	0.698868		24621522.79	1.393565817	0.45167936	1.708985	210.1457647
Correlacion	0.544971	-0.22367	-0.81975	0.079814	0.474489	0.178472		0.372002494	-0.871865606	0.8940113	-0.20623	-0.73707176

Correlacion Negativa Débil	-0,5 a 0
Correlacion Negativa Moderada	-0,5
Correlacion Negativa fuerte	-1 a -0,5

Correlacion Positiva Débil	0 a 0,5
Correlacion Positiva Moderada	0,5
Correlacion Positiva fuerte	0,5 a 1

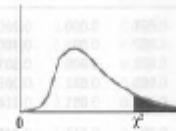


ANEXO E
Valores críticos de ji cuadrada

Apéndice B

Valores críticos de ji cuadrada

Esta tabla contiene los valores de χ^2 que corresponden a un área específica de la cola derecha y un número específico de grados de libertad.



Ejemplo: Con 17
gr y un área de 0.02 en la
cola superior, $\chi^2 = 30.595$

Grados de libertad gr	Área de la cola derecha			
	0.10	0.05	0.02	0.01
1	2.706	3.841	5.412	6.635
2	4.605	5.991	7.879	9.210
3	6.251	7.879	9.837	11.345
4	7.779	9.488	11.668	13.277
5	9.236	11.070	13.388	15.086
6	10.645	12.592	15.033	16.812
7	12.017	14.067	16.622	18.475
8	13.362	15.507	18.168	20.090
9	14.684	16.919	19.679	21.666
10	15.987	18.307	21.161	23.209
11	17.275	19.675	22.618	24.725
12	18.549	21.026	24.054	26.217
13	19.812	22.362	25.472	27.688
14	21.064	23.685	26.873	29.141
15	22.307	24.996	28.259	30.578
16	23.542	26.296	29.633	32.000
17	24.769	27.587	30.995	33.409
18	25.989	28.869	32.346	34.805
19	27.204	30.144	33.687	36.191
20	28.412	31.410	35.020	37.566
21	29.615	32.671	36.343	38.932
22	30.813	33.924	37.659	40.289
23	32.007	35.172	38.968	41.638
24	33.196	36.415	40.270	42.980
25	34.382	37.652	41.566	44.314
26	35.562	38.885	42.856	45.642
27	36.741	40.113	44.140	46.963
28	37.916	41.337	45.419	48.278
29	39.087	42.557	46.693	49.588
30	40.256	43.773	47.962	50.892



ANEXO F
Calculo del Chi Cuadrado

ANEXO F
 CALCULO DE CHI CUADRADO. PARA PRUEBA DE HIPOTESIS

					χ^2
Correlacion/Indicadores de Productividad	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$((f_o - f_e)^2) / f_e$
Valuación	0.54	0.490909	0.05	0.0029	0.005908957
Mercadeo	0.22	0.490909	-0.27	0.0714	0.145476155
Productos de Ingeniería	0.82	0.490909	0.33	0.1081	0.220280886
Margen de Utilidad neta	0.08	0.490909	-0.41	0.1690	0.344257898
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	0.47	0.490909	-0.02	0.0003	0.00054923
Rendimiento sobre los activos (ROI)	0.18	0.490909	-0.31	0.0976	0.196848801
Valor económico agregado (EVA)	0.37	0.490909	-0.12	0.0141	0.028777
Circulante	0.87	0.490909	0.38	0.1451	0.295631154
Endeudamiento	0.89	0.490909	0.40	0.1625	0.331000814
Flujo de efectivo a pasivos totales	0.21	0.490909	-0.28	0.0810	0.165012579
Cobertura de flujo de efectivo	0.74	0.490909	0.25	0.0606	0.123436438
Total	5.40	5.40	0.00		1.859179912



HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	INCIDENCIA DEL MODELO GERENCIAL ACTUAL SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA
Subtítulo	CASO: GERENCIA DE PRODUCCION DE ORIENTE CONSULTORES C.A. (ORICONSULT C.A.). EDO MONAGAS (2009)

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Hernández, María Virginia	CVLAC	C.I. 12458661
	e-mail	mvirginiah@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Modelo Gerencial
Variable de productividad
Gerencia de producción

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Competitivas que se obtienen por medio de la productividad, debido a que la variación en los modelos gerenciales permite explicar las grandes diferencias que hay entre la productividad de las compañías; donde las diferencias se debe principalmente a prácticas gerenciales y el valor del talento gerencial a la hora de llevar a cabo dichas prácticas. De allí que la Gerencia de Producción de la empresa Oriconsult C.A del Estado Monagas desea de conocer cuáles son los factores dentro de su gestión que están afectando los niveles de productividad enmarcados dentro de los indicadores de productos de ingeniería, mercadeo, valuaciones, que desde marzo 2008 a junio del 2009 han presentado desviaciones con respecto la meta establecida, obteniendo un reflejo de estos resultados sobre los indicadores financieros; la investigación se oriento bajo un estudio de campo del tipo correlacional-descriptivo, llegando por medio de instrumentos a describir el modelo gerencial actual, identificando las variables determinantes del mismo que inciden en la variable productividad para finalmente correlacionarlas entre sí. Los resultados de la investigación permitieron conocer aspectos específicos de las variables más resaltantes del modelo gerencial actual y su incidencia a razón ligera y moderada fuerte en los indicadores de productividad. Se concluye los indicadores de productos de ingeniera, circulante, manejo del endeudamiento y cobertura del flujo de efectivo; son afectados directamente por el modelo gerencial, el cual presenta áreas de oportunidad de mejora como son la planificación, el manejo de los recursos, la gestión de talento y cultura e innovación. Requiriendo tomas de acciones de mejora que permitan a la organización mejoras en su productividad y por ende en la gestión gerencial. La hipótesis nula no se pudo descartar, requiriéndose suficiente evidencia estadística para rechazarla.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vásquez, Ángela	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 5261747
	e-mail	aregue2004@yahoo.com
	e-mail	
Bruzual, Domingo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 2896907
	e-mail	dom.bruz@yahoo.es
	e-mail	
Mogollón, Nayibe	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 3529028
	e-mail	nayibe1947@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	11	03

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
María Virginia Hernández

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2
3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Contaduría, Ingeniero de Petróleo Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Post-grado

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente de Oriente, Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Signature]
JUAN A. BOLANOS CUNDELE
Secretario



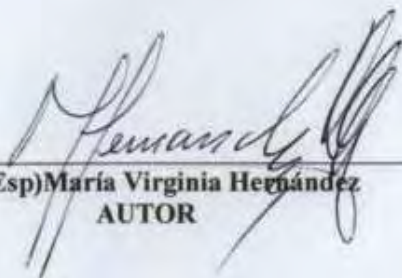
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



**Ing.(Esp)María Virginia Hernández
AUTOR**



**Dra. Angela Vásquez
TUTOR**