



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICE RECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NUCLEO MONAGAS**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.**

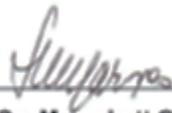
**Autor:** Odont. Anna Gina Di Battista Grassano  
**Tutor:** MSc. Maryubett Ollarves

**Trabajo de Grado para Optar el Título de Magíster Scientiarum en  
Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General**

Maturín, Diciembre de 2018

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.**

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



**Prof. MSc. Maryubett Ollarves Ramirez**

**TUTOR ACADEMICO**



**Msc. Marvelys Gallardo.**

**JURADO PRINCIPAL**



**MSc. Alejandro Zárate**

**JURADO PRINCIPAL**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1206

Nosotros, Maryubett Ollarves, Marvelys Gallardo y Alejandro Zarate, Cédulas de Identidad números, 9.281.362, 9.897.054 y 8.377.880 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.", presentado por la Odontologo Anna Gina Di Battista Grassano, con Cédula de Identidad N° 14.010.175 a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 9:00 a.m, en el aula A-2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día miércoles doce de diciembre del año dos mil dieciocho.

### JURADO EXAMINADOR:

Prof. Maryubett Ollarves (Tutora)

Prof. Marvelys Gallardo

Prof. Alejandro Zarate

Coordinador del Programa de Postgrado

Prof. Guillermo Carreño

  
Firma y sello

## INDICE GENERAL

P.p

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>iii</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.2 BASES TEÓRICAS .....	12
2.2.1 Definición de Modelo gerencial .....	12
2.2.2 Importancia del Modelo de Gestión.....	13
2.2.3 Definición de Gestión .....	14
2.2.4 Definición de Estrategia .....	16
2.2.5 Gestión Estratégica.....	18
2.2.6 Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	19
2.2.7 Diagnostico FODA .....	31
2.2.8 Diagnostico Interno .....	32
2.2.9 Fortalezas .....	33
2.2.10 Debilidades .....	34
2.2.11 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	38
2.2.12 Diagnóstico externo.....	39
2.2.13 Oportunidades.....	40
2.2.14 Amenazas .....	41
2.2.15 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	45
2.2 ASPECTOS LEGALES.....	46
2.3 ASPECTOS INSTITUCIONALES .....	47
2.3.1 Ubicación .....	47
2.3.2 Reseña Histórica.....	47

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>48</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.4 POBLACIÓN.....	50
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	50
3.6 VALIDEZ DEL INSTRUMENTOS .....	52
3.7 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	52
3.8 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS .....	53
3.9 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	54
3.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	54
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIGRAS, C.A EN FUNCIÓN A SUS PROCESOS .....	59
4.2 EVALUACIÓN LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN.....	76
4.3 ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.....	81
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
5.2 CONCLUSIONES.....	83
5.2 RECOMENDACIONES .....	84
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>86</b>
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>86</b>
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	86
6.2 CONSIDERACIONES GENERALES.....	86
6.3 OBJETIVO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	87
6.4 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	88
6.5 VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	88
6.6 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	89
6.7 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA .....	90
6.7.1 Direccinamiento Estratégico.....	90
6.7.2 Definición de la estrategia .....	92
6.7.3 Objetivos de la fuerza labor:.....	94
6.7.4 Política de la fuerza labor .....	95
6.7.5 Funciones estratégicas dirigidas a la fuerza labor .....	96
6.7.6 Eficiencia de la organización .....	102
6.8 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	103
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>
<b>HOJAS METADATOS .....</b>	<b>113</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

P.p

Gráfico 1: Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto al conocimiento de la misión de la empresa...	59
Gráfico 2: Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer claramente la visión de la organización. ....	60
Gráfico 3: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer los objetivos y principios corporativos de la organización .....	61
Gráfico 4: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer los valores organizacionales.....	62
Gráfico 5: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer las estrategias que está implementando actualmente la gerencia.....	63
Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a, se propicia la capacitación y otras actividades para satisfacer esas necesidades.....	64
Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: existen evidencia de la planeación al desarrollar los procesos de la fuerza labor. ....	65
Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: se permite el flujo de información de manera expedita y con altos niveles de la empresa. ....	66
Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: La empresa se genera la integración para el logro de objetivos organizacionales.....	67
Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: En la empresa se motiva a la fuerza labor para el logro de la productividad del mismo. ....	68
Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Las cosas están a veces bastante desorganizadas. ....	69
Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.....	70
Gráfico 13 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: El ambiente es bastante impersonal.....	71
Gráfico 14 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: No existe mucho espíritu de grupo .....	72

Gráfico 15 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Las actividades están bien planificadas .....	73
Gráfico 16 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Se utilizan estrategias para que la fuerza labor realice sus actividades de manera eficiente. ....	74
Gráfico 17 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Considera que la gestión de la fuerza labor es eficiente .....	75
Gráfico 18 Gráfico representativo Matrices EFE- EFI .....	80



## INDICE DE CUADROS

	P.p
Cuadro 1 Operacionalización de las Variables .....	56
Cuadro 2 Fortalezas y Debilidades de la empresa DIGRAS, C.A.....	76
Cuadro 3 Matriz MEFI.....	77
Cuadro 4 Amenazas y oportunidades de la empresa DIGRAS, C.A.....	78
Cuadro 5 Matriz MEFE .....	79
Cuadro 6 Estrategias de Retención y mantenimiento .....	82
Cuadro 7 Matriz FODA .....	93
Cuadro 8 Estrategias de Retención y mantenimiento .....	94

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de un modelo de gestión .....	13
Figura 2 Modelo de Wether y Davis.....	20
Figura 3 Objetivos según las actividades.....	22
Figura 4 La empresa como sistema.....	24
Figura 5 La Organización como Sistema Abierto.....	26
Figura 6 Modelo de Harper y Lynch.....	27
Figura 7. Modelo de Zayas .....	28
Figura 8 Modelo de Chiavenato .....	30
Figura 9 Modelo de Beer .....	31
Cuadro 2 Fortalezas y Debilidades de la empresa DIGRAS, C.A.....	76
Cuadro 3 Matriz MEFI.....	77
Cuadro 4 Amenazas y oportunidades de la empresa DIGRAS, C.A.....	78
Cuadro 5 Matriz MEFE .....	79
Cuadro 6 Estrategias de Retención y mantenimiento .....	82
Cuadro 7 Matriz FODA .....	93
Cuadro 8 Estrategias de Retención y mantenimiento .....	94



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCION GERENCIA GENERAL**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.**

Autor: Odont. Anna Gina Di Battista Grassano  
Tutora: MSc. Maryubett Ollarves.  
Diciembre, 2018

**RESUMEN**

La investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión. Proponer un modelo gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A. según las distintas características se enmarca como proyecto factible, tipo de investigación de campo, el nivel utilizado es descriptivo se empleó el uso de información bibliográfica de manera precisa, que define y contextualiza las características más relevantes sobre los modelos de gestión estratégica, lo cual permite establecer los parámetros de competitividad existentes en las organizaciones empresariales, que cada día necesitan optimizar las condiciones de trabajo y garantizar el éxito organizacional. La población objeto de estudio estuvo representada en seis (6) trabajadores, se les aplico un cuestionario que permitió obtener información, como principal conclusión los trabajadores consideran que es necesario, poder contar actividades enmarcadas en la gestión estratégica, partiendo de la premisa que se podría determinar los procesos con visión de futuro y con garantía de éxito organizacional.

**Palabras claves. Gestión Estratégica, motivación, visión de futuro.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el requerimiento de hacer cada día más competitivas a las organizaciones, lleva a trazarse nuevas estrategias a los individuos que dirigen el destino de las mismas, más aun cuando se trata de gerenciar empresas. La permeabilidad de las pequeñas y medianas empresas ante las turbulencias del entorno genera una continua búsqueda de nuevas directrices y perfeccionamiento de las competencias de los directivos, que permitan disminuir el impacto de los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

La gestión humana y estructura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización ya que las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

En este sentido, el requerimiento de establecer cuál es la realidad existente, para estructurar hacia donde debe abocarse la formación gerencial, específicamente en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), requiriéndose un diagnóstico de la gerencia para sistematizar estrategias capaces de proporcionar fortaleza a la misma, en aquellas áreas en las cuales presente mayores debilidades.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como finalidad el diseño de un modelo de gestión para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora Digras, C.A., con el propósito de mejorar los procesos y el clima laboral de la organización, a través de los aspectos relacionados a la gestión estratégica para el desempeño y crecimiento del negocio.

El diseño del modelo de gestión para la optimización operativa, con la aplicación de técnicas de modelado bajo el enfoque de mejoramiento continuo, y técnicas de dirección estratégica. Esta metodología permitirá el crecimiento y la expansión de la empresa, en la búsqueda de rentabilidad y sostenibilidad.

De acuerdo al tipo de investigación de campo de tipo proyecto factible, nivel de conocimiento descriptivo, donde los datos serán recolectados directamente de la realidad, mediante técnicas de observación directa, y encuestas, con la aplicación de cuestionarios y apoyo documental. El proyecto de investigación se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Planteamiento y formulación del problema, el objetivo general y objetivos específicos, así como, la justificación y delimitación de la investigación.

**Capítulo II:** Comprende el marco teórico en el cual se describen los antecedentes, las bases teóricas, bases legales, aspectos de la empresa.

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico, el cual se encuentra conformado por el tipo de investigación y nivel de la investigación, la

población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación del instrumento, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y la operacionalización de las variables.

**Capítulo IV** Resultados, aplicado el cuestionario se procede a la construcción de graficas que serán analizadas, para el logro de los objetivos específicos

**Capítulo V.** Conclusiones y Recomendaciones

**Capitulo VI.** La propuesta.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

En el presente capítulo se describe el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación clasificados en objetivo general y objetivos específicos, justificación y delimitación de la investigación.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La fuerza labor es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de las mismas. Sin embargo, un modelo que no se encuentre adaptado a la realidad operativa del negocio dificulta el buen desempeño en cuanto al límite de responsabilidad que pueda tener a la hora de ejercer sus funciones como parte operativa y administrativa, siendo evidente los obstáculos que se presentan, como la falta de compromiso y de sentido de pertenencia hacia la empresa de la cual se forma parte.

En la mayoría de los casos la gestión de recursos humanos como herramienta, es responsabilidad de un equipo de trabajo integrado por las personas que tienen más facilidad y capacidad para determinar las razones de las fallas. Además, diseñar un modelo de gestión de recursos humanos sustentado en un modelo de gestión estratégico permite reducir el tiempo de respuesta en las actividades siendo más eficiente, reduciendo el margen de error y aumentando el nivel de confiabilidad en cuanto a sus resultados.

En este sentido, las organizaciones han tenido que adaptarse a los cambios del entorno y a tendencias económicas, que han afectado el

desempeño en cuanto a mantener niveles de eficiencia y productividad, mediante la optimización de costos y desarrollo de modelos de gestión. La forma en la que se encuentre organizada y planificada la empresa, influirá en gran medida en el desempeño tanto personal como profesional de cada talento humano en su objetivo de satisfacer las necesidades de la organización y lograr el óptimo cumplimiento de sus objetivos propios, así como lograr el sentido de pertenencia que pueda obtener este talento que forme parte de ella.

En el presente Trabajo de Grado, se pretende proponer un modelo de gestión estratégico para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora empresa DIGRAS, C.A.. Se pudo evidenciar una serie de fallas que inciden en su operatividad entre las cuales se señala que no cuenta con una estructura organizacional los trabajadores desconocen sus roles y responsabilidades dentro de la organización de acuerdo a su cargo, viéndose afectada la eficiencia y eficacia durante el desarrollo de las actividades, el rendimiento de la fuerza labor, así como la disminución de la utilidad.

En relación al Clima Organizacional, la carente comunicación entre los trabajadores y la línea de mando, la inseguridad y falta de confianza en sí mismo, generan un retraso en la ejecución de las actividades, estrés laboral y desmotivación, esta última adicionalmente se encuentra estrechamente relacionada con la falta de identificación organizacional ya que no existe una filosofía gerencial donde involucre a todo el personal con la Misión, Visión, Valores y Políticas corporativas.

Finalmente, el Liderazgo ejercido está basado en la percepción individual de los trabajadores y no en los modelos gerenciales actuales,

visualizándose la resistencia al cambio. Así mismo el desconocimiento del perfil del cargo y las líneas de mando generan desacierto en la toma de decisiones conllevando esto a pérdidas económicas y de horas labor.

De acuerdo con lo planteado, se ratifica que el modelo gerencial aplicado no se encuentra estructurado influyendo directamente en el rendimiento operativo, conllevando esto a pérdidas económicas y horas labor, estrés laboral y desmotivación, esta última adicionalmente se encuentra estrechamente relacionada con la falta de identificación organizacional ya que no existe una filosofía gerencial.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo señalado en el planteamiento del problema, el trabajo de investigación estará orientado al diseño de un modelo de gestión estratégica para optimizar la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A., por lo tanto, surgen una serie de interrogantes necesarias para una mejor comprensión del trabajo de investigación que se desarrollará, entre las cuales se destacan las siguientes:

- ¿Cómo está funcionando actualmente la empresa DIGRAS, C.A?
- ¿Cuáles son los niveles de factores externos e internos que influyen en la organización?
- ¿Cuáles estrategias permitirán la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.?
- ¿Cómo es el Diseño del modelo gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la situación actual de la empresa DIGRAS, C.A en función a sus procesos.
2. Evaluar los factores externos e internos que influyen en la organización
3. Establecer las estrategias para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.
4. Diseñar el modelo gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: humanos, materiales, económicos, tecnológicos y para que la administración de estos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. Por ello, la importancia del estudio de la estructura organizacional y el liderazgo en la empresa DIGRAS, C.A., ya que al Caracterizar el modelo gerencial que se aplica actualmente brinda la oportunidad de emplear los instrumentos de análisis de las variables del

modelo gerencial y gestión operativa y posibilita la identificación del personal con sus roles y responsabilidades.

Respecto a sus aportes científico-tecnológicos, propicia la participación de los trabajadores de manera eficiente y eficaz durante el desarrollo de sus funciones, a través del estudio de las variables, determinando cuáles de los elementos son los responsables del manejo inadecuado de la fuerza labor.

Desde el punto de vista social se identifican los síntomas, para minimizar la deficiencia comunicacional, resistencia al cambio, desmotivación, inseguridad y falta de confianza y así evitar su repercusión en las relaciones interpersonales.

### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación se circunscribe a la empresa DIGRAS, C.A. ubicada en Municipio Maturín del Estado Monagas. Se proyecta realizar un análisis diagnóstico actualmente la empresa en cuanto a sus procesos, para finalmente partiendo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se pueda plantear un modelo estratégico. Este modelo comprenderá los parámetros, estrategias, acciones y procedimientos necesarios para llevar adelante la gestión operativa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

El presente capítulo constituye los constructos teóricos que fundamenta el desarrollo de la investigación, se presenta la revisión de algunos antecedentes de la investigación, las bases teóricas referentes, aspectos legales e institucionales.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la revisión de algunos antecedentes, se encontraron investigaciones de modelos de gestión estratégica realizadas que representaron material de apoyo para esta investigación, estos son:

**Guzmán (2011)**, en su trabajo “Modelo de gestión estratégico para las cabinas telefónicas La Isla de la Cuenca”, en esta investigación se estudió diseñar un modelo de gestión estratégico para que la empresa genere mayores beneficios económicos y a la vez ayude a determinar sus factores de éxitos. Basándose en factores económicos, sociales, tecnológicos, político legales y demográficos, se determinaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el medio. En las conclusiones de esta investigación, el autor plantea entre otras, las siguientes: Realizar una mejor planificación estratégica, Incrementar la rentabilidad en ventas, desarrollando productos diferenciados para el mercado, Liderar en el sector en servicios de Cybers, implementando sistemas tecnológicos de vanguardia y finalmente de acuerdo al análisis del capítulo financiero, al ser el VAN y el TIR positivos es factible la propuesta por considerarse rentable.

Esta investigación tiene buenas matrices de análisis en su desarrollo que sirven de guía para la propuesta de gestión estratégico a realizar durante esta investigación, considerando que para el modelo de gestión estratégico a proponer se debe realizar con la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Por otro lado de las conclusiones planteadas considero que la mejora de la planificación estratégica es la de mayor aporte a esta investigación debido a la gran importancia que tiene una buena planificación estratégica para lograr los objetivos de la gestión estratégica, en vista que están aliadas en el logro de los objetivos de la empresa de manera eficaz y eficiente.

**Hernández, F y Hernández, Z (2011).** Visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones, Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano. En este sentido se desarrolló esta investigación documental cuyo objetivo es analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones. Encontrándose que las organizaciones de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información.

**Barreto y Maita (2014),** construyó un trabajo de investigación que tiene por título “La planificación estratégica orientado a la gestión de negocios de la empresa mangueras y conexiones MB, C.A.”, El objeto del presente estudio estuvo dirigido a experimentar el proceso de planificación estratégica orientado a la gestión de negocios de la empresa Mangueras y Conexiones MB, C.A. Se trata de una investigación de campo, de nivel

descriptivo, aplicado a una población de dieciséis (16) empleados, utilizando como técnica de recolección de información: la encuesta, entrevista no estructurada, cuestionario y revisión bibliográfica para recabar la información. Los resultados se mostraron en tablas de distribución de frecuencia absoluta y porcentual. Los análisis permitieron concluir que no existe un modelo de planificación estratégica, las estrategias llevadas a cabo por los gerentes de la organización son inadecuadas, ausencia de manual de procedimientos que dirijan las actividades correspondientes, desconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, inexistencia de un mecanismo para evaluar competencias, plataforma tecnológica de comunicaciones, hardware y software no actualizada, el desempeño de las estrategias no son evaluadas periódicamente. Por tanto se recomienda implementar un modelo de planificación estratégica, el cual brinde a la empresa la oportunidad de mejorar sus estrategias, así como, divulgar los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que los empleados tengan conocimientos de las estrategias planteadas.

**Romero (2013)**, construyó un trabajo de investigación que tiene por título “modelo de gerencia estratégica para la gerencia general de la división costal occidental del lago de PDVSA occidente”, para el estudio se manejó una investigación de campo y documental. El propósito de éste estudio es diseñar un modelo de gerencia estratégica para la Gerencia General de la División Costa Occidental del lago de PDVSA occidente. El tipo de investigación fue descriptiva y proyectiva. El diseño no experimental de campo, las unidades de estudio fueron las seis gerencias que conforman la División Costa Occidental del lago de PDVSA occidente y la población estuvo representada por 12 sujetos relacionados con el establecimiento de estrategias para el desempeño gerencial de la División.

Esta investigación se realizó utilizando las técnicas de la observación directa mediante la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario con 55 ítem, con una escala de cinco opiniones, el cual fue validado por cinco expertos y cuya confiabilidad se calculó en 0,79 (frecuencia confiable). Las principales conclusiones fueron; la organización no tiene consolidadas las fortalezas que pudieran mejorar su desempeño. Aun cuando el trabajo se realiza existen condiciones a mejorar que podrían incrementar la productividad, nivel de satisfacción y control sobre los procesos. El modelo de gerencia utilizado no es puro y los elementos que lo caracterizan, sólo algunas veces son considerados, de manera tal que no se aprovechan adecuadamente sus fortalezas. Se concluyó que la misión de la gerencia es conocida por la mayoría de los trabajadores y casi siempre el trabajo es planificado.

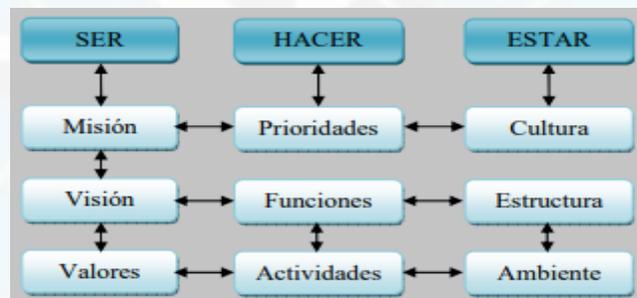
## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Definición de Modelo gerencial**

Se definen los modelos como el resultado de una representación real a fin de analizar, describir, explicar, simular, en general, controlar y predecir fenómenos o procesos, como una forma de comprender mejor la realidad, al respecto Quinn, (1994) plantea que los modelos son representaciones de una realidad compleja, nos ayudan a representar, comunicar ideas sobre, y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real. (Pág.3). Aplicando la definición anterior al ámbito empresarial u organizacional, se tiene que los modelos gerenciales son un conjunto de estrategias de gestión organizacional que son utilizados en la dirección y desarrollo de un sistema empresarial, de una forma estructurada, organizada y sistematizada con el propósito de alcanzar los principales objetivos y metas de una organización.

Los modelos gerenciales marcan la pauta y estrategias de gestión organizacional; desde un punto de vista gerencial, constituyen el conjunto de lineamientos, procedimientos, actividades, que sirven de patrón o de guía a las organizaciones para tomar las decisiones, en función de su misión, es la manera como se direccionan los procesos de gestión organizacional.

Según Tobar (2002) un modelo de gestión es un análisis organizacional, es la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones dentro de una organización; para un modelo de gestión eficiente el análisis debe estar basado primero en una reconversión que no es otra cosa que redefinir los objetivos, es decir redefinir hacia donde se quiere ir; esta redefinición se realiza mediante un análisis desde el ser, el hacer y el estar.(Ver figura 1)



**Figura 1 Componentes de un modelo de gestión**

Fuente: Tobar, F. 2002 Modelos de Gestión en Salud.

### 2.2.2 Importancia del Modelo de Gestión

Sin importar el tamaño de la organización, un modelo de gestión es de gran importancia al momento de cumplir con la misión y visión de la empresa. Un modelo de gestión posibilita la toma de decisiones en forma coherente, permite a la organización tomar conciencia de la forma en que se esta conduciendo a la empresa, brindando la oportunidad de corregir errores y encausar el rumbo de la entidad hacia el logro de sus objetivos.

En resumen, los modelos de gestión son una necesidad para las empresas que desean tener una ventaja competitiva, los modelos de gestión son los encargados de trazar la ruta hacia la consecución de un objetivo común. Un modelo de gestión debe alcanzar a todos los niveles de la organización, debe estimular a las personas a una mejora continua y medir el progreso y evolución de la organización.

### **2.2.3 Definición de Gestión**

Existen muchas definiciones de gestión, sin embargo, los conceptos relacionados a esta investigación se encuentra generalmente en la bibliografía existente como la acción de realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, desde el punto de vista administrativo, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Otras definiciones: Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) señalan que “En su dimensión técnica la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta son herramientas” (p.4)

La gestión empresarial está implícita en las prácticas directivas que se relacionan con la forma de autoridad, toma de decisiones, los flujos de la información, el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico (Pacheco et al., 2002).

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la

gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como "gestión".

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>. Consultado 22-04-2018.

De las definiciones anteriores, se puede inferir que la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. La gestión en el caso de las empresas, es la que se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. Más específicamente, indica que se trata de realizar todas las diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

La gestión se desprende de la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa. También se debe tener en cuenta que la definición de gestión requiere por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento, articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa.

La gestión es la encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para llevar a cabo el objetivo básico para el cual fue creada

#### **2.2.4 Definición de Estrategia**

Primero definiremos que es lo que hoy en día se entiende como estrategia; es el proceso por el que se busca el ajuste de la organización con su entorno como modelo de precisión del que proceden, las misiones y objetivos de la empresa. Es la manera que tiene la empresa para conseguir sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores.

Una estrategia define qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa. Johnson, Scholes y Whittington (2010) definen la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en el entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Desde este punto de vista se puede decir que la naturaleza de las decisiones estratégicas son complejas, en algunos casos puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de incertidumbres sobre el futuro, además de afectar a las decisiones operativas, para llevarse a cabo se requieren un planteamiento donde todos este integrados tanto dentro como fuera de la organización. Las estrategias implican cambios en las organizaciones que resultarían difíciles debido a la herencia de recursos y a la cultura, tomando en cuenta las fusiones, puesto que hace falta unir dos culturas muy diferentes o al menos aprender a tolerarse mutuamente.

Existen estrategias a diferentes niveles de la organización como son las siguientes:

- Estrategias corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización.
- Estrategias de negocio, trata sobre la materia de competir con éxito en determinados mercados, debe existir una clara relación entre las estrategias de negocio y las estrategias corporativas que asisten y a la vez limitan estas estrategias de las unidades de negocio.
- Estrategias operativas, se encargan de cómo las distintas partes de la organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

Fernández (2009), define a la estrategia como un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema.

El enfoque de la estrategia abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible.

También existe una visión simple, pero profunda, de las bases filosóficas de la estrategia, y las aplica a la realidad específica del sector público latinoamericano. En lugar de ver en la estrategia sólo un procedimiento administrativo (o, peor aún, una receta). Esta visión se concentra en lo más importante de esta forma de pensamiento: cómo alcanzar objetivos cuando estos dependen de la acción e interacción de muchos individuos y grupos, y cómo hacerlo racionalmente, tomando en cuenta siempre a los aliados y los adversarios. De esta manera, a partir de una reflexión rigurosa sobre la racionalidad de la gestión estratégica, proporciona una serie de herramientas para diseñar estrategias en el sector público en forma sencilla y sistemática.

### **2.2.5 Gestión Estratégica**

De acuerdo a Amador (2007), la Gestión Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Esta autora cita a Sallenave (2004), para quien la Gestión Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por

coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

En ese sentido es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. De esa forma se convierten en aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa, aportan una metodología al proceso de diseño estratégico y guían a la Dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Permite a los ejecutivos ver, evaluar, aceptar y rechazar alternativas de acción para aprovechar la capacidad de diseño, imaginación y creatividad del directivo al participar en su elaboración. El reto creativo y la formulación de los distintos caminos que lo pueden llevar al cumplimiento de los objetivos.

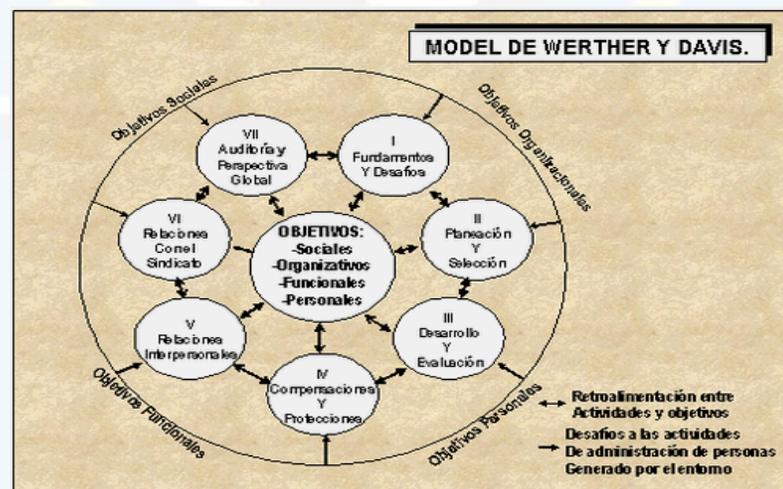
### **2.2.6 Modelos de gestión de Recursos Humanos**

- **MODELO de Werther y Davis:**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de recursos humanos; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la gerencia de recursos humanos; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa, muestra que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentra directamente relacionados y son influenciados por el resto de la

organización y también por el entorno que los rodea. Un modelo de sistema, define la actividad de recursos humanos a partir del requerimiento de insumos, transformarlos y convertirlos en productos, por tanto, que para controlar si las actividades se realizaron de manera adecuada, se evalúa el producto, con el propósito de determinar si el producto esta adecuado con los requerimientos o no, esto genera una retroalimentación.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gerencia de recursos humanos.



**Figura 2 Modelo de Wether y Davis**

Este modelo plantea cuatro objetivos:

1. **Objetivos corporativos:** obedecen al hecho fundamental que toda organización busca la productividad y la administración de recursos humanos, tiene como labor contribuir al éxito de la empresa, no es un fin en sí mismo, sino ayuda y contribuye los gerentes y supervisores en sus labores.

2. **Objetivos funcionales:** plantea la adaptación de recursos humanos de cada organización a los cambios de las organizaciones, así como las funciones propias del sistema de recursos humanos para adecuarse a los diferentes escenarios que puedan presentarse y entorpecer el curso normal de las actividades, por ejemplo el aumento de personal, o el de trabajo.
3. **Objetivos sociales:** la sociedad presenta retos a las organizaciones diariamente, por lo que el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a estos desafíos y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que puedan afectar su buen desenvolvimiento.
4. **Objetivos personales:** cada una de las personas que trabajan en la organización son importantes para que su desempeño sea eficiente y en este sentido una de las premisas fundamentales para recursos humanos debe ser considerar que estas personas tienen aspiraciones y metas. Al ser consciente de esta premisa, una de sus funciones básicas, es apoyar o ayudar a las personas con sus metas, de lo contrario, se reflejaría en los niveles de producción, pues al no sentirse considerados pierden el sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

**Werther y Davis** Además establecen que para lograr estos objetivos, se deben realizar las siguientes actividades:

<b>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Objetivos sociales</b>
<b>Objetivos Corporativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las obligaciones legales</li> <li>2. Proporcionar prestaciones</li> <li>3. Relaciones entre sindicato y empresa</li> </ol>
<b>Objetivos Funcionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación de recursos humanos</li> <li>2. Relaciones con los empleados</li> <li>3. Selección</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Ubicación</li> <li>7. Retroalimentación</li> </ol>
<b>Objetivos Personales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. ubicación</li> <li>3. Retroalimentación</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Ubicación</li> <li>4. Compensación</li> <li>5. Retroalimentación</li> </ol>

**Figura 3 Objetivos según las actividades**

En cuanto a las funciones de los cinco subsistemas del departamento de recursos humanos que plantean Werther y Davis, es importante explicar cada uno de ellos:

1. **Fundamentos y desafíos:** El principal desafío es el de lograr la mayor eficiencia y eficacia de la organización, de acuerdo a la ética y con responsabilidad. Además lograr la internacionalización de la actividad económica de la empresa, y el incremento de las competencias con otras organizaciones.
2. **Preparación y selección:** La preparación es la base de información que se requiere para cumplir con las responsabilidades de la organización. Cuando se quiere obtener esta base de información, el

departamento de recursos humanos debe conocer cada puesto y la necesidad de personal que se podrían presentar en el futuro. Con esta información los especialistas de recursos humanos, podrán asesorar, a los gerentes y autoridades, para la toma de decisiones, con respecto al diseño de puestos. Gracias a la preparación, es que se puede llevar a cabo el reclutamiento y la selección, de forma mucho más eficiente, tomando decisiones de manera proactiva.

3. **Desarrollo y evaluación:** Los nuevos empleados en la empresa, son orientados con respecto a las políticas y procedimientos para ocupar sus puestos, lo que requiere de ser capacitados y así ser más productivos, pues al contar con esta información y capacitación, los gerentes o especialistas son capaces de determinar la forma de desarrollar al personal, con el propósito de que los puestos sean ocupados por una fuerza laboral mas eficaz, ya sea, con capacitaciones, orientación o accesoria profesional. Las evaluaciones se deben hacer de manera periódica, para que exista una retroalimentación entre los empleados y la organización, como también para ayudar a los gerentes en la identificación de aspectos que hay que corregir o reforzar.
4. **Compensaciones y protección:** la compensación debe ser justa, de acuerdo con las labores, este es un elemento muy importante para mantener y motivar la fuerza laboral de una empresa. Un mal sistema de compensaciones podría provocar, mayor rotación del personal o que la empresa se vea imposibilitada de competir en el mercado.
5. **Relación con el personal y evaluación:** el departamento de recursos humanos es garante y responsable en gran parte de la satisfacción del personal con su trabajo. No solo es importante un salario justo, sino que se debe considerar, que los empleados necesitan motivación, ya que

cuando hay “roces interpersonales”, la productividad puede verse afectada, y será necesario establecer sistemas de asesoría o establecer medidas disciplinarias. Todo ello se detecta con las auditorias, lo que permite determinar el desempeño e identificar cual es la mejor manera de servir a la organización.

- **Modelo de Katz Y Kahn.**

El modelo de Katz y Kahn se enfoca en un sistema abierto mediante la aplicación de la teoría de sistemas. La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida: depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, entre otros. Este tipo de sistema exporta los productos al ambiente y su ciclo de importación-proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.



**Figura 4 La empresa como sistema**

El sistema abierto es cíclico, por lo que la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. En este modelo son los eventos los que se estructuran y no las cosas, lo que determina que la estructura social es un concierto dinámico y no estático. Las actividades se estructuran en ciclos de eventos que se repiten y armonizan. El funcionamiento de todo sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

Estos sistemas reciben como insumos materiales que contienen energía y que se transforman o modifican por el trabajo que realizan. Pero también obtienen insumos de carácter informativo, que proporcionan a la estructura señales acerca del ambiente y su propio funcionamiento en relación con el medio. El tipo más sencillo de entrada es de la retroalimentación negativa que le permite corregir desviaciones de la línea adecuada. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo central o subsistema, información sobre los efectos de su operación, en el que el subsistema actúa con esta información y mantiene al sistema en la dirección correcta. Cuando esta retroalimentación se interrumpe la estabilidad del sistema desaparece y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

Por otro lado el proceso de codificación permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual se rechaza o aceptan los materiales y se asimilan a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías del sistema.



**Figura 5 La Organización como Sistema Abierto**

Su característica principal es el principio de equifinalidad que es un sistema que alcanza el mismo estado final por diferentes caminos partiendo de distintas condiciones iniciales. En la medida que desarrollan sus mecanismos de regulación para precisamente regular sus operaciones, se reducen la cantidad de equifinalidad, lo que indica que hay métodos distintos de para alcanzar un objetivo y que la estabilidad del sistema se logra a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios distintos.

En definitiva el sistema abierto no se encuentra de reposo sino que tiende a la transformación y a la diferenciación tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas como de la relación entre crecimiento y supervivencia.

- Modelo de Harper y Lynch (1992)

“Harper y Lynch plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RECURSOS HUMANOS en determinada cantidad y calidad, precisamente la GRH permite satisfacer esa demanda mediante la

realización de un conjunto de actividades que se inician con un inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los Recursos Humanos (R H) con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de formación; sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño: (retribución e incentivos). Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.



**Figura 6 Modelo de Harper y Lynch**

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema”

- Modelo de Zayas (1996)

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.



**Figura 7. Modelo de Zayas**

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

- Modelo de Idalberto Chiavenato

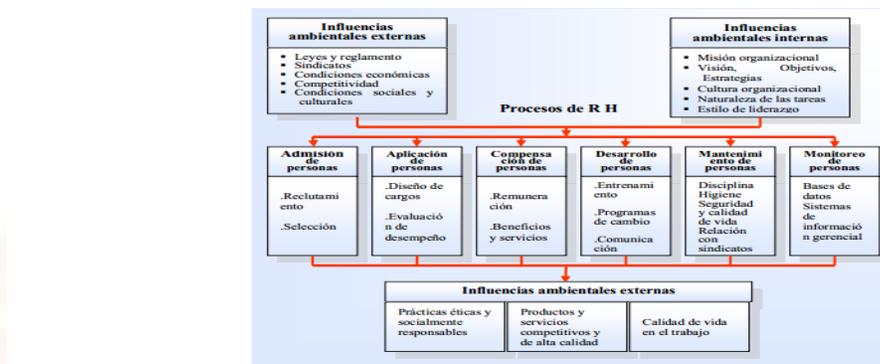
Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los

siguientes: Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- ✓ Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ✓ Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ✓ Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- ✓ Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.



**Figura 8 Modelo de Chiavenato**

- Modelo de Beer y colaboradores.

Beer, et. al., de la Harvard Business School (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995).

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

- Factores de situación: Características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología; Leyes y valores de la sociedad.
- Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
- Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de

los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.

- c. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.



**Figura 9 Modelo de Beer**

### 2.2.7 Diagnostico FODA

Thompson y Strickland (2004), indican que existen diversas herramientas que permiten realizar el análisis de los factores que afectan a una empresa o unidad a través de: guías, cuestionarios específicos, análisis estructural, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fuerzas, Amenazas), también conocido como FODA. De esta manera, mediante este diagnóstico es posible identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas de una organización así como provenir amenazas y enmendar sus posibles debilidades.

La matriz FODA (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas): es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Es

increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. No cabe duda de que este modelo, entre muchos otros es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre el mismo, ha hecho que la informalidad le merme poder e importancia a la implementación de una herramienta poderosa y valiosa, que encuentra aplicación en la administración moderna y en el área técnica y operativa de las industrias.

Asimismo, Harvard (2006) describe el análisis FODA como una herramienta que facilita el análisis de la situación interna y externa de una empresa, por medio del cual se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de las empresas; requiere revisar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir, o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Para la investigación, se entiende el análisis FODA como una herramienta que logra conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, lo cual es altamente relevante para el diagnóstico.

### **2.2.8 Diagnóstico Interno**

David (2003), asevera que toda la organización posee fortalezas y debilidades internas, definiendo en primer lugar a las fortalezas como los

atributos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos, es decir, se refieren a todas las actividades internas de una organización que llevan a cabo especialmente bien, presentándose en la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Y en segundo lugar, a las debilidades como aquellas actividades o atributos internos, las funciones de las gerencias que dificultan el éxito de una organización.

Para ello se parte del análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica, análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnológicos, entre otros.) De que dispone o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos, unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

### **2.2.9 Fortalezas**

En cuanto, a las fortalezas afirma Serna (2002) que son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías:

potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos y servicios y recursos financieros.

Igualmente, puede entenderse por fortaleza los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio.

Para el estudio fortalezas, son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Entre los ejemplos de fortalezas se encuentran: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, entre otros.

#### **2.2.10 Debilidades**

Desde la perspectiva de Serna (2002), son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas pueden ser repotenciadas o puede dar lugar a acciones que impidan el avance de esa debilidad.

En el mismo contexto, comenta David (2003) que las debilidades internas es un término referido a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción investigación y desarrollo que limiten o inhiban al éxito gerencial de una organización. Al respecto indica que estas deben tratarse para seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Asimismo, una debilidad de una organización se entiende como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil, pudiendo estas situaciones generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar acerca del procedimiento para el análisis DAFO, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar los factores con mayor preponderancia sobre otros, como lo plantea Thompson y Strickland (2001), al denominar el análisis DOFA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

A continuación se mencionan algunos aspectos internos que pueden ser evaluados en las organizaciones:

### **Personal (Recursos Humanos)**

De acuerdo a Opitz (2004), cada día es más importante el talento individual de las personas, de los equipos de personas y del talento directivo

de quien (es) los dirigen. Por un lado, la figura del Líder y Liderazgo Organizacional pasa a tomar un papel relevante en el desempeño o gestión de un grupo de personas con un objetivo común, con una visión de negocio que los une en su quehacer diario. Por otro lado, las empresas modernas basan su éxito en su personal, en su recurso humano, en potenciarlo y canalizar sus inquietudes y aportes.

Perseverar, ser positivo, optimista y proactivos, entre otros, frente a la incertidumbre, es cada día más importante; incluso ante la adversidad. Cada una de las personas que integran la organización y en consecuencia los equipos de trabajo deben estar conscientes de estas premisas. El compromiso de la Alta Gerencia es fundamental para apoyar la implementación de esquemas en donde el RRHH es importantísimo para la gestión global.

En este sentido, el recurso humano es un recurso complejo cuya importancia radica en que es el ente facilitador que permite la implementación de nuevas estrategias al interior de la empresa. No hay empresa moderna exitosa que no potencie sus RRHH. La mantención de los talentos es cada día más importante y las empresas deben velar por sus recursos.

### **Infraestructura**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2003), infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad. Sobre este precepto, Jiménez (2008). Indica que el mundo avanza hacia una época propicia para las organizaciones que sean capaces de realzar ajustes y mejoras en relación con su entorno humano, pero

también muy difícil para aquellas que no hagan nada al respecto y continúen "como siempre" o con "más de •' mismo".

Para que una empresa crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados con el cambio constante y acelerado. Ello no será posible se enfrente estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo.

En ese sentido, la ergonomía de prevención y de control, se presenta como una alternativa científica y técnica de "adaptación del trabajo al hombre" y no lo contrario, como un acto de "humanización del trabajo". La Ergonomía contribuye a generar un aumento demostrable en la producción y productividad, eficiencia y eficacia de las empresas porque se dedica a crear condiciones de trabajo o adaptar las existentes a las limitaciones humanas para que el trabajador - operador se desempeñe de manera efectiva y segura, al mismo tiempo que ahorra ingentes pérdidas materiales y económicas a la empresa.

### **Tecnología**

Según The Economist Intelligence Unit (2005), la falta de innovación es uno de los tres principales riesgos que enfrentarán las compañías durante los próximos años. De acuerdo a casi el 60% de ejecutivos entrevistados por esta organización, los avances en tecnología fueron citados como la única fuerza que cambiará el mercado. Cada uno de los presidentes ejecutivos sabe que en el mercado sumamente competitivo de hoy en día, la innovación es un factor crítico para sobrevivir.

Los ejecutivos consideran ahora a la tecnología como una de las fuerzas más críticas de cambio del mercado global. Las compañías dependen de la tecnología de la información (IT) para conectar y administrar sus operaciones globales. Sin embargo, también están examinando el horizonte para ver cómo las tecnologías emergentes podrían afectar su negocio en el futuro. La tecnología y la innovación van de la mano cuando se trata de generar el flujo de nuevas ideas que alimenta el crecimiento de distintos sectores, desde la biotecnología y la asistencia médica hasta las telecomunicaciones y el software.

En términos generales, atendiendo a lo planteado por los autores sobre el análisis Interno, se puede decir que es determinante para la gerencia de cualquier organización conocer los recursos con los cuales cuenta, cuáles son sus fortalezas o debilidades, para en función de ello, establecer objetivos y metas alcanzables, además de poder definir los correctivos necesarios a fin de superar sus falencias.

#### **2.2.11 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez o veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.

Primero anotar las fuerzas y después las debilidades.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización

### **2.2.12 Diagnóstico externo**

Así mismo, Harvard (2006), define el análisis del entorno como una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas e internas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Indica que una visión proactiva en el

análisis es reconocer que también se pueden desarrollar acciones estratégicas desde la organización para poder influir en estas fuerzas.

### **2.2.13 Oportunidades**

Con respecto a las oportunidades, Serna (2002) las define como los elementos del ambiente que el gerente puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Son eventos, hechos o tendencias en el entorno externo de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, entre otros. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

Por su parte, David (2003) comenta que son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Se refiere esta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, competitivas y tecnológicas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Desde el punto de vista de Goodstein y Col (2003), un cambio en el entorno puede representar una oportunidad para una organización dependiendo de sus fortalezas y debilidades particulares. Si la empresa puede reagrupar y desarrollar en forma rápida una estrategia inmediata para enfrentar el desafío del cambio puede convertir una amenaza percibida en una oportunidad.

### **2.2.14 Amenazas**

Dando seguimiento al desarrollo de la investigación para Serna (2002) las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo y pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.

Dado que en este caso la herramienta DOFA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Por otra parte, David (2003) afirma que las amenazas son totalmente opuestas a las oportunidades, consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización. Asevera el mismo autor que el análisis DOFA, es aplicable a cualquier tipo de organización.

A continuación algunos elementos a analizar dentro del diagnóstico externo:

### **Negociación con proveedores**

Para Barragán (2009), en cualquier empresa, hay dos elementos que determinan su sostenibilidad: la competitividad y la responsabilidad social empresarial. Los programas de desarrollo de proveedores tocan los dos factores y convierten a la empresa en un sistema sostenible. De un lado, mejoran la competitividad porque en la mayoría de los casos reducen el costo de los insumos. Cuando se vinculan proveedores locales, por ejemplo, muchas veces se acortan las cadenas de intermediación y con ello baja el costo al comprador.

Además, en un programa bien estructurado se consiguen avances y estándares en la calidad de los productos entregados por los beneficiarios del programa, que se traducen en un producto final de mejor calidad para el promotor. Adicionalmente el hecho de tener los proveedores en el vecindario facilita la logística y la disponibilidad de los productos. Lo anterior tiene un nombre que lo abarca todo, empresas más competitivas.

En el otro lado, el de la sostenibilidad, es claro que un programa de desarrollo de proveedores genera riqueza social representada en una mayor capacidad gerencial, de producción y en más ingresos para los receptores del programa. Solamente la generación de empleo en los proveedores puede ser una herramienta para hacer más equitativa la distribución de la riqueza en el país. El desarrollo de proveedores mueve la riqueza hacia los productores locales pequeños y con ello amplía su capacidad de Inversión y se genera una espiral virtuosa de más inversión y más ingresos.

Las empresas socialmente responsables en el mundo tienen por lo menos siete elementos que los caracterizan. Entre ellos que sean negocios transparentes y que apoyen con acciones concretas las Metas del Milenio. Un programa de desarrollo de proveedores es una forma de convertir a las empresas en buenos ciudadanos y buenos vecinos de sus comunidades. Esto se traduce en reputación social necesaria para que las empresas perduren.

### **Factores económicos**

Para Barragán (2009), la política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, entre otras.

La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico.

La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace. En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, otros, o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

## **Factores políticos**

Para Barragán (2009), los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles y que tendrán una repercusión económica. El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Los gobiernos desarrollan una política pública para guiar el comercio y establecen un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, las empresas tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas, existiendo en ocasiones algunas que colinden o se contraponen.

Por lo antes mencionado, es clara la importancia que para la planificación estratégica reviste el conocimiento de los factores externos que de alguna manera puedan afectar las operaciones de la organización, sean estos de carácter económico, político, geográfico, o cualquier otro. Sólo el

conocimiento apropiado sobre entorno le permitirá a la gerencia planificar la estrategia adecuada para posicionar a la organización dentro del mercado.

### **2.2.15 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total entre diez (10) y veinte (20) factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas pero estas a su vez pueden tener pesos más altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4, a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 =una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 =una

respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. el valor promedio ponderado es 2.5.

## **2.2 ASPECTOS LEGALES**

Se encuentra enmarcado dentro del Artículo 117 de la Constitución Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 36. 860 de fecha 20/12/1999, donde establece:

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Ley del Sistema venezolano para la Calidad, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.657 de fecha

25/03/2008, la cual tiene por objeto desarrollar los principios orientadores en materia de calidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. La ley citada busca estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas trabajen con la calidad requerida, mas aun que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto esto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor eficiencia y eficacia.

## **2.3 ASPECTOS INSTITUCIONALES**

### **2.3.1 Ubicación**

Prolongación Av. Rómulo Gallegos, Brisas de la Floresta, local s/n. Maturín, Edo Monagas.

### **2.3.2 Reseña Histórica**

DIAGRAS, C.A. es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el año 1999 en el Estado Monagas, en la residencia de su fundador, contando a penas con una cava cuarto y un vehículo de transporte para la distribución de quesos.

Posteriormente, en la búsqueda constante de crecimiento desde el año 2002 amplía su mercado a la venta y distribución de embutidos; abarcando una amplia cartera de productos, estableciéndose en la que hoy en día es su sede principal, la cual cuenta con una infraestructura de gran envergadura con amplia capacidad de almacenamiento para sus productos.

Finalmente y gracias a la inversión constante DIAGRAS, C.A. es hoy en día una de las principales empresas de venta y distribución de quesos y embutidos en el Estado Monagas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta el modelo y diseño de la investigación que se desarrollara, explica los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información necesaria. Este conjunto de operaciones técnica se utilizan con miras a alcanzar el grado máximo de exactitud y confiabilidad, se muestra la estrategia seguida para lograr cada uno de los objetivos de la investigación

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se apoyo en la modalidad de proyecto factible puesto que el propósito fundamental es desarrollar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégico que cubra las necesidades organizacionales y gerenciales propias de esta organización que les permita desarrollarse en el tiempo y el espacio para lograr sus objetivos y metas,.

Según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral UPEL (2011) proyecto factible “es una investigación que consiste en la producción de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, apoyado en una investigación documental o de campo o ambas”.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para este caso el investigador enmarco su estudio en una investigación de campo, considerando que cada una de las operaciones que mismo realice deben obtenerse la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación, permitiéndole percatarse de las verdaderas condiciones

estudiadas, garantizando un mayor nivel de confianza en los resultados que se obtengan.

Según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral UPEL (2011) Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su concurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo, asimismo la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la investigación pero no altera las condiciones existenciales (p.19).

### **3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esta se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo, porque consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, tal como son y se manifiestan con respecto a lo indicado por, Sampieri (2010) indica que las investigaciones de alcance descriptivos consisten en “buscar especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, sus objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (p80).

La intención de la investigación descriptiva es relatar lo ocurrido con relación a establecer una propuesta del modelo de gestión estratégico como

herramienta que le permita ejecutar sus procesos operativos y administrativos para el logro de sus objetivos y metas, para lograr conocer y describir la situación real. Al respecto Arias (2012) señala: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se refieren” (p24).

### **3.4 POBLACIÓN**

La investigación se realizó en la empresa distribuidora DIGRAS, CA. De manera que, el universo o población estuvo conformado por seis (06) personas que forman parte de la organización.

A tal efecto, Arias (2012), define la población como: “...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serían extensivas las conclusiones de la investigación”. (p. 81)

En esta investigación, no se aplicó el proceso de muestreo, por cuanto el tamaño del universo poblacional es relativamente pequeño, lo que conlleva a la selección de la totalidad de la población.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Observación Directa:** Independientemente del tipo de investigación que se esté realizando, la observación directa es una de las más importantes, primordial al momento de llevarla a cabo, solo se estará como espectadores, observando lo que sucede, sin opinar ni interferir.

Al respecto Arias (2012), sostiene que la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática,

cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p.69)

**Entrevista no estructurada:** El tipo de entrevista que se llevara a cabo en la investigación, será no estructurada, debido a que se caracterizara por una serie de preguntas sencillas por un corto espacio de tiempo, sobre el tema de estudio.

Al respecto Hernández y otros (2010) indican que la entrevista no estructurada:

Las entrevistas no estructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (p.418)

**Encuesta:** Arias (2012), define: “La encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular” (p.72).

La encuesta se aplicara a un total de población, el instrumento permitirá recabar la información específica, que luego será procesado para su pertinente análisis.

**Cuestionarios:** Un cuestionario es por definición un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionalizar determinados problemas que son objeto de investigación. Al respecto, Arias (2012), expone que el cuestionario: Es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato

en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74)

### **3.6 VALIDEZ DEL INSTRUMENTOS**

El instrumento de recolección de datos será validado a través de juicio de expertos y por contenido. A tal efecto, el mismo será revisado por un especialista en el área de la metodología de la investigación, quien considerará la suficiente pertinencia y aplicabilidad del mismo.

Según Hernández y otros (2010), un instrumento tiene validez cuando mide la variable que pretende medir, con esta afirmación el autor pretende significar que el instrumento debe ser conciso, sin desviar la atención de la variable, de tal manera que el dato aportado sea significativo para la investigación. (p.243)

El procedimiento para la recolección de datos consistirá en contactar la población a ser encuestada personalmente, se le suministrarán los instrumentos, previa inducción con el fin de orientarlos y realizar las aclaratorias pertinentes al caso para elaborar los instrumentos definitivos que se aplicaron a la población objeto de estudio.

### **3.7 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Según Ruiz (2001), la confiabilidad está referida al hecho de que "los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismos si se volviese a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas".

La confiabilidad fue establecida a través del cálculo del Coeficiente Cronbach (Alfa). Según Chávez (2001), éste coeficiente se aplica en instrumentos con ítems de varias alternativas, como es el caso en este estudio. El cálculo se efectuara por el procedimiento matemático Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual queda expresado mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{I}{I - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde  $\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

$I$  = Numero de ítems utilizados para el cálculo

$\sum S_i^2$  = Suma de la varianza de cada ítem

$S_t^2$  = Varianza total de los ítems

Valores de Alpha Criterios

Se obtuvo un  $\alpha = 0,88$ , por lo que se considera al instrumento como de excelente confiabilidad. (Ver anexo 2)

### 3.8 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

En cuanto al tipo de análisis, este dependió de la clase de datos que se disponga a su vez, de las técnicas analíticas a emplear, en función de los objetivos definidos en la investigación. Según Arias (2012), sostiene que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos que se obtengan como: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.26).

La información que se obtuvo a través del instrumento aplicado, fueron analizados, y 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 de distribución porcentual que permitan visualizar las variables estudiadas.

Como la evaluación es de tipo descriptivo, la información numérica se presento utilizando valores absolutos y relativos. Tal y como establece, Balestrini (2006) “El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p.169).

### **3.9 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para representar los datos se utilizaron gráficos de frecuencias simples y acumuladas, donde se incluyen el aspecto investigado y la frecuencia absoluta porcentual en que se repite. Se seleccionó esta forma de representación porque permite distinguir con claridad las semejanzas y diferencias entre las informaciones obtenidas.

El análisis de los resultados se realizo en forma cuantitativa y cualitativa para una mejor comprensión de la información, estos en función de los objetivos planteados.

Otra de las técnicas de análisis de los resultados utilizados fue el análisis organizacional a través de una matriz FODA, donde se representaran las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas, las matrices MEFI y MEFE

### **3.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Sampieri, Collado y Baptista (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” (p. 171).

En otras palabras, los autores especifican que la operacionalización de las variables es un paso importante en el desarrollo de la investigación ya que permitió conocer qué actividades u operaciones debieron realizarse para así medir, cuantificar y recolectar datos o información respecto a una variable, es decir, hacerla tangible, operativa, medible o por lo menos registrable en la realidad.

Seguidamente se presenta en el Cuadro 1 la operacionalización de las variables que serán empleadas para obtener la información necesaria en la investigación.

**Cuadro 1 Operacionalización de las Variables**

Objetivo General	Definición	Variable	Dimensión	Indicador
Proponer un modelo de gestión estratégico para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.	Modelo de gestión estratégico	Es una herramienta gerencial que orienta permanentemente el proceso hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.	1 Definición de la doctrina organizacional	1 Visión organizacional 2 Misión organizacional. 3 Valores organizacionales 4 Objetivo organizacionales 5 Estructura organizativa
			2 Análisis de los recursos organizacionales	1 Aplicación de la Matriz F.O.D.A a los recursos: materiales, financieros, personas, planes y programa y procesos administrativos.
			3 Diseño de estrategias	3.1 Alternativas de acción estratégicas: fundamentación, objetivos y metas, logros y beneficiarios, acción generadoras de logros, estimación de recursos, estructura de gestión, indicadores, condiciones básicas para la ejecución 3.2 Plan de los procesos
			4.Evaluación de estrategia	4.1 Indicadores de éxito o fracaso de las estrategias

Continuación Cuadro 1

Objetivo General	Definición	Variable	Dimensión	Indicador
Proponer un modelo de gestión estratégico para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.	Especificaciones con respecto al área operativa de Recursos Humanos	Operativa de la fuerza labor	Funciones inherente a la gestión de Recursos Humanos	Reclutamiento Selección Capacitación Remuneración Evaluación de Desempeño Definición de cargos Ascensos y transferencia Salud y seguridad laboral Calidad de vida

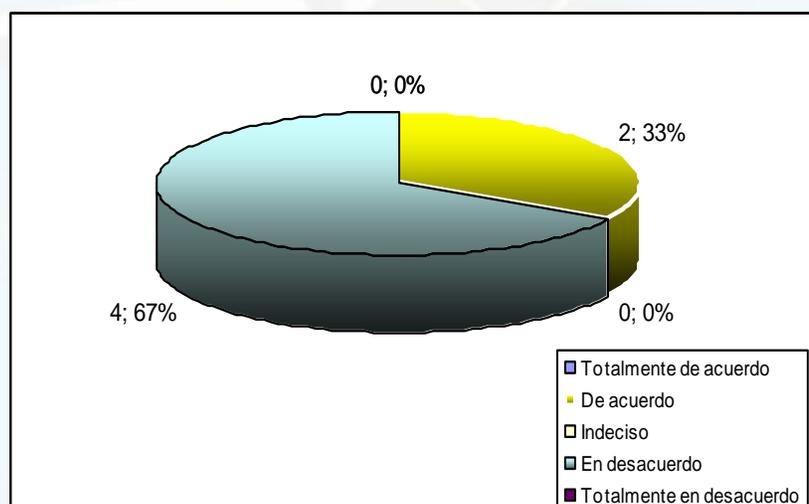
Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2108

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

En este capítulo se presenta los aspectos relacionados con el resultado del diagnóstico realizado, a través de la aplicación del cuestionario a los trabajadores, a objeto de establecer elementos fundamentales para la investigación. Es así, como los datos obtenidos se tabularon y organizaron, indicándose en ellos frecuencias absolutas y porcentuales, a través de estos, se sustenta sobre la base de la propuesta de investigación y se dará respuesta a los objetivos planteados en el inicio de esta investigación.

#### 4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIGRAS, C.A EN FUNCIÓN A SUS PROCESOS



**Gráfico 1: Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto al conocimiento de la misión de la empresa.**

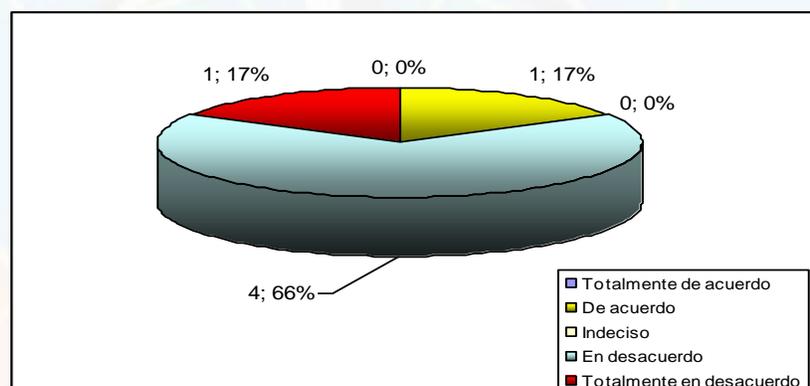
Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Según se presenta en la gráfica N°1, 67% indique estar en desacuerdo y 33% de acuerdo de acuerdo con respecto a si la organización cuenta da a

conocer la misión. La opinión es insatisfactoria, nos encontramos con porcentaje importante que no conoce la misión.

Conocer la misión es considerado un elemento vital para su logro, permitiendo que en la organización se trabaje en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente, Es importante que la misión, sea transmitida, a toda la organización es decir clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver, que de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

Se evidencia que la organización no cuenta con mecanismos para la divulgación, pero es necesario que se profundicen y se creen mecanismos para hacerla extensiva a todos los niveles. Para la gestión estratégica se requiere que todos los integrantes de la organización, conozcan claramente la misión de la organización.

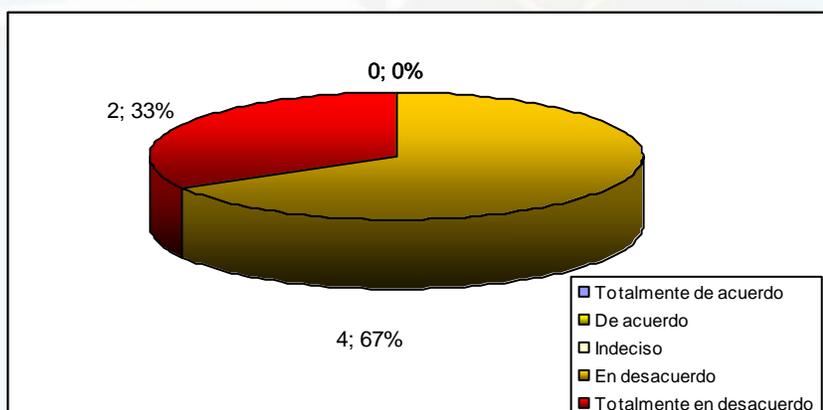


**Gráfico 2: Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer claramente la visión de la organización.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Atendiendo a los datos obtenidos se evidencia que un alto número del personal estudiado manifestó no conocer claramente la visión representado en 83%, este resultado no permite considerar que sería un elemento positivo para poder incorporar a la organización un modelo de gestión estratégica considerando que la declaración de la visión sería el punto de partida para tal fin.

La organización no cuenta con una declaración de la visión, lo que genera un impacto negativo es necesario contar con la visión documentada, los miembros de la organización no cuentan con un principio básico a partir del cual pueden hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable, quedando establecidos los límites de los criterios a tener en cuenta en el momento de tomar una resolución.

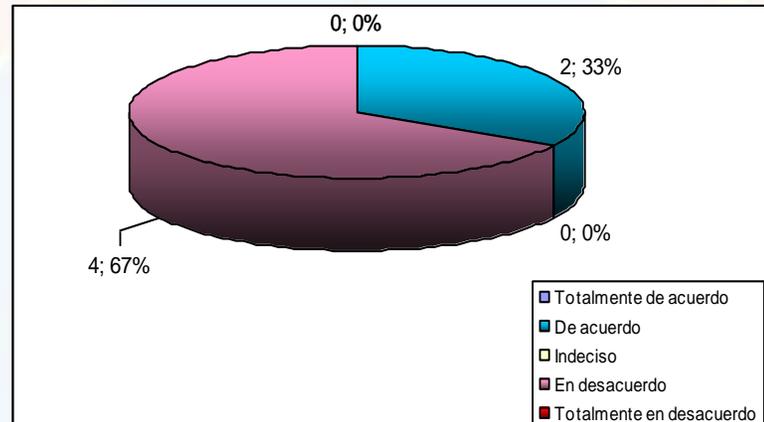


**Gráfico 3: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer los objetivos y principios corporativos de la organización**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

De acuerdo a los datos obtenidos 67% de los encuestados opinan no conocer los objetivos y principios corporativos de la organización, sólo 33% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento, estas categorías estudiadas al igual que las anteriores visión y misión, consolidan

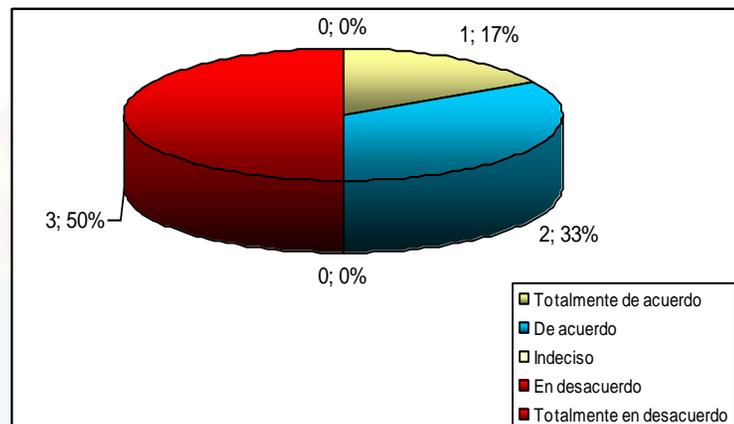
los principios fundacionales de la organización. Es primordial que los trabajadores los conozcan pues permite que se puedan alinear, cohesionar y comprometer con la organización esto redonda positivamente en el crecimiento y evolución y productividad organizacional.



**Gráfico 4: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer los valores organizacionales**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Los valores organizacionales son los elementos que conforman la cultura, define características éticas y morales de la empresa, delimitan patrones de comportamiento, en el estudio se evidencia que las posiciones individuales compartidas, donde 67% indico en desacuerdo y 33% de acuerdo. Se plantea la necesidad de establecer estrategias para generalizar el conocimiento de los valores y además de eso lograr que los trabajadores lo internalicen haciéndolos parte de su acciones o patrones de conducta.

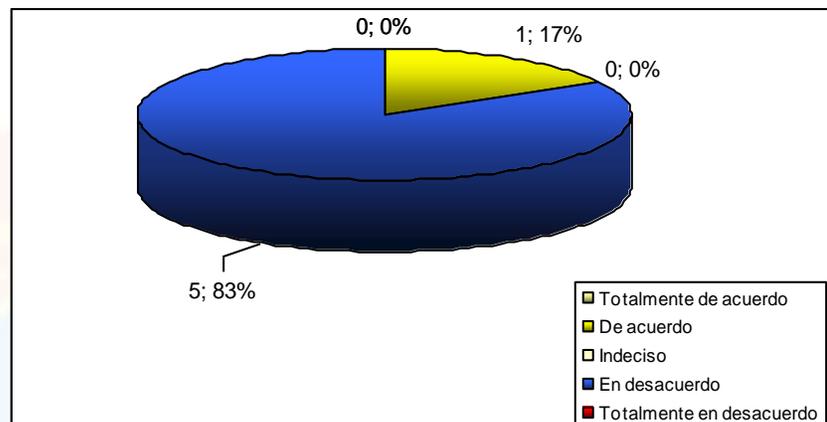


**Gráfico 5: Distribución porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a conocer las estrategias que está implementando actualmente la gerencia**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Considerando la opinión de los trabajadores 50% en desacuerdo y 33% de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo, estos resultados evidencia que los trabajadores manifestaron no conocer las estrategias que está implementándose actualmente, esto genera gran preocupación ya que se evidencia que el desconocimiento es casi en la totalidad, esto genera desorden, falta de claridad y desaciertos al realizar los procesos, repercutiendo negativamente, ya que se genera pérdidas para la organización.

La divulgación de las estrategias de gestión es necesario, pues permiten desarrollar en los trabajadores confianza y seguridad al momento de realizar las actividades y poder así direccionar los esfuerzos hacia el logro de lo establecido entendiéndose con claridad lo que la organización ha priorizado.



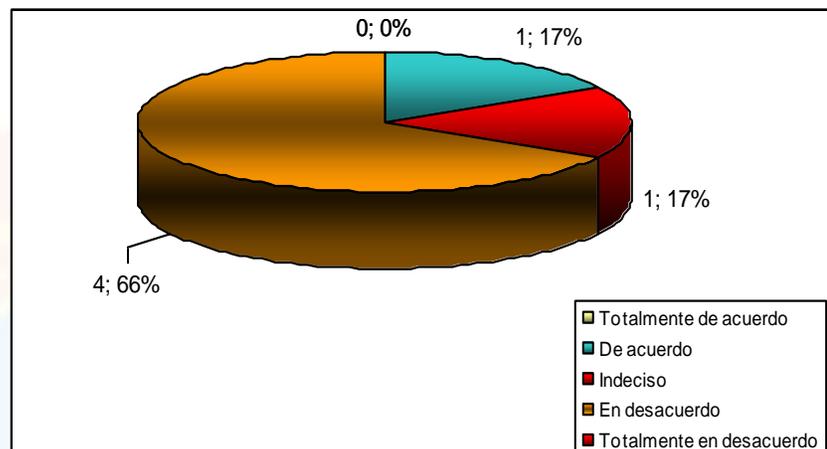
**Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a, se propicia la capacitación y otras actividades para satisfacer esas necesidades.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede constatar de la opinión de los trabajadores, que 83% se encuentran En desacuerdo, 17% manifestaron estar de acuerdo, la capacitación y otras actividades que se desarrollan para satisfacer es necesidad, la percepción que poseen los trabajadores en cuanto al proceso de capacitación es negativa.

La capacitación es un proceso de gran importancia para la gestión de la fuerza labor, es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

Con los resultados obtenidos se evidencia que actualmente la organizaciones no cuenta con procesos sistémicos y organizados, donde no se implementan modelos actualizados para la formación de los trabajadores, con esta situación se carece de la actualización de conocimientos para desempeños que supere las expectativas de cada cargo, y con esto se pueda generar y agregar valor a la actividad productiva.



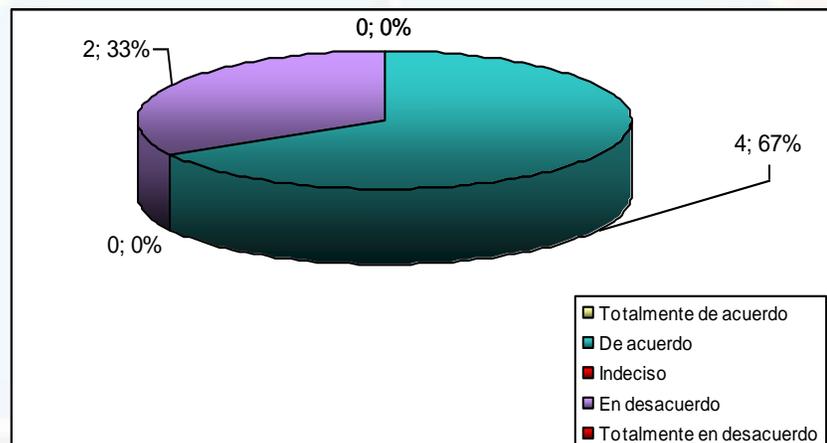
**Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: existen evidencia de la planeación al desarrollar los procesos de la fuerza labor.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Con referencia a las opiniones obtenida en cuanto a la planeación al desarrollo de los procesos de recursos humanos un alto porcentaje, 66% y 17% indica que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, mientras que 17% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo con la realización de la planificación en las actividades de la fuerza labor.

La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos. La planificación de la fuerza labor, también tiene por objetivo realizar un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en la estructura que necesite efectuar la empresa, contribuyendo con el perfeccionamiento de todos los métodos y estilos de planificación de recursos humanos con el fin de disponer de una mayor participación, compromiso y motivación.

Con referencia a los datos obtenidos se puede evidenciar la carencia de los procesos de planificación lo que coadyuva fallas en los procesos de gestión de la fuerza labor, generando confusión en los trabajadores y que además se genere un clima donde no se tiene claridad en los procesos sin un norte claro.



**Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: se permite el flujo de información de manera expedita y con altos niveles de la empresa.**

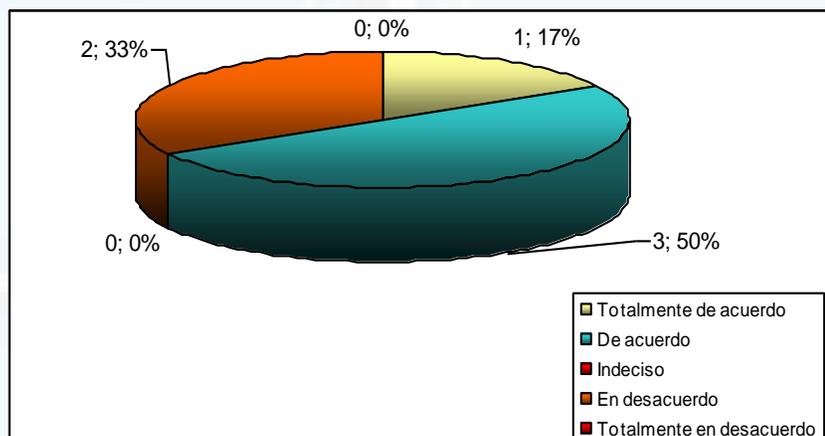
Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

De acuerdo con los datos obtenidos 67% opina estar de acuerdo a que el flujo de información se genera de manera expedita y con altos niveles de la empresa, 33% opino que están en desacuerdo con el flujo de información.

La información cumple con su función primordial, es decir, la de aumentar el conocimiento del usuario o en reducir sus incertidumbres. En este sentido el valor de la Información está relacionado en la forma en que ayude a los individuos dentro de la organización para que tomen las decisiones que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas. En la actualidad se cuenta con medios tecnológicos que permiten la inmediatez de

la información el internet, el intranet entre otros, facilitan a las organizaciones los procesos comunicacionales.

A través de los datos obtenidos, se evidencia que la organización se generan las estrategias necesarias para difundir la información oportuna y clara, y las actividades y especificaciones de los procesos de trabajo se indican efectivamente, se utilizan medios de tecnológicos, para garantizan la comunicación efectiva y eficiente.



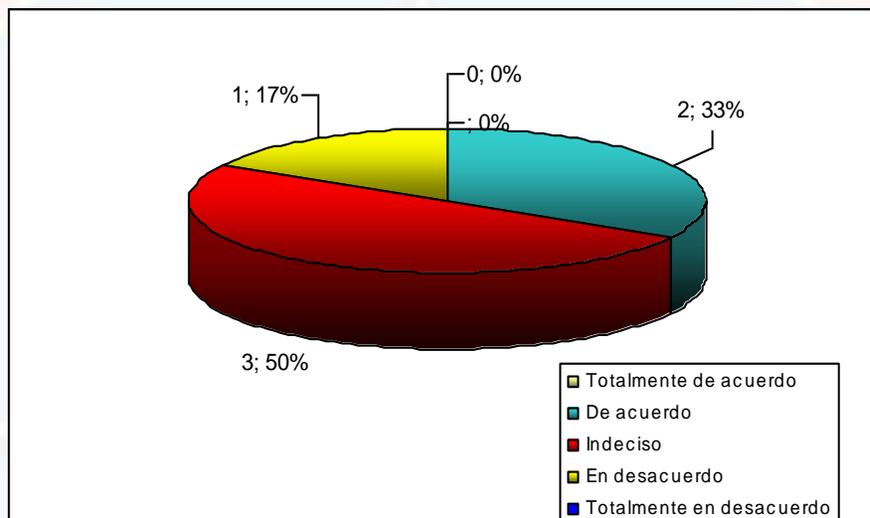
**Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: La empresa se genera la integración para el logro de objetivos organizacionales.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

La opinión que tiene los trabajadores con respecto a genera la integración para el logro de objetivos organizacionales, se encuentra distribuida de la siguiente manera existe diferencias entre los que piensan que se genera la integración y los que no, observándose 50% se encuentran de acuerdo, por lo contrario 33% en desacuerdo.

La integración consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa .la integración agrupa la comunicación y

la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal. Es de importancia significativa que la organización propicie procesos de integración de para el logro de los objetivos, poseer una visión compartida en la gestión, consolida e incorpora acciones por el éxito de la organización.



**Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: En la empresa se motiva a la fuerza labor para el logro de la productividad del mismo.**

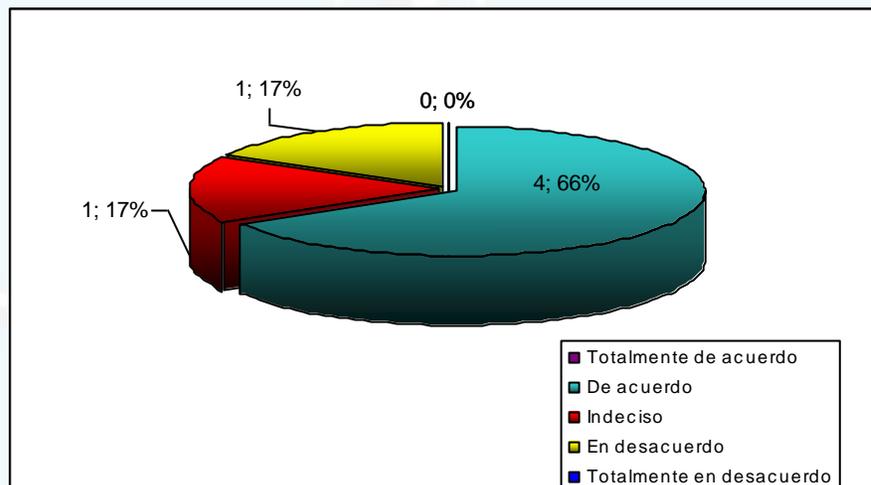
Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede constatar de la opinión de los trabajadores, que 50% se encuentran indecisos, 33% manifestaron estar de acuerdo y sólo 17% se encuentran en desacuerdo con motiva de la fuerza labor para el logro de la productividad del mismo, no está totalmente clara la percepción que poseen los trabajadores en cuanto al proceso de motivación.

En la práctica las administraciones modernas señalan a la motivación como factor clave que los Directivos incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. En ese sentido, la motivación es el motor que

maneja la forma de actuar ante una situación que se debe ejecutar. Ahora bien, en el contexto laboral representa para la organización un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance las metas definidas.

Se evidencia que los trabajadores no perciben de forma clara las acciones que realizan en la organización para generar factores motivacionales que generen mayor participación de los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.

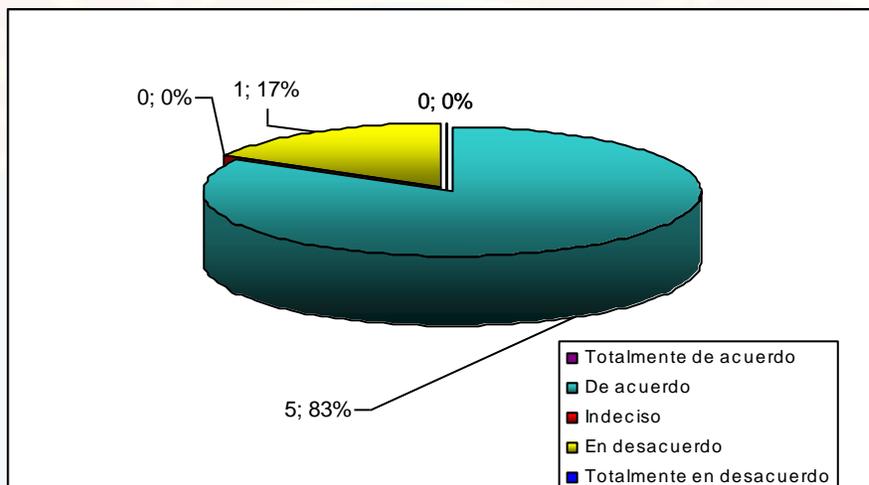


**Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Las cosas están a veces bastante desorganizadas.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Los datos obtenidos reflejan que 66% de los trabajadores manifestaron estar de acuerdo con la afirmación, 17% en desacuerdo y 17% Indeciso. La organización de los procesos implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina: Las actividades a realizar, cómo se agruparán, quién las desempeñará. Señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la organización

La percepción de los trabajadores es que existe, criterio de desorden en los procesos de trabajo, la empresa no logrará sus objetivos si sus recursos no se manejan con base en una organización eficiente.

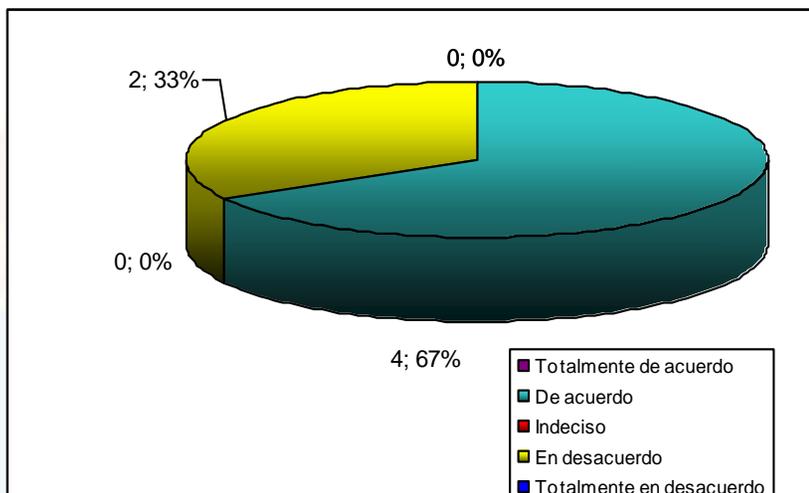


**Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Considerando los resultados obtenidos un porcentaje elevado de trabajadores indican que están de acuerdo con que se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas un total de 83%, mientras 17%, restante manifiesta estar en desacuerdo.

La disciplina de los empleados suele ser aplicada por los supervisores, pero en los equipos de trabajo auto-dirigidos, la disciplina puede ser responsabilidad del equipo, es fundamental para poder mantener criterios de estandarización de los procesos de trabajo.

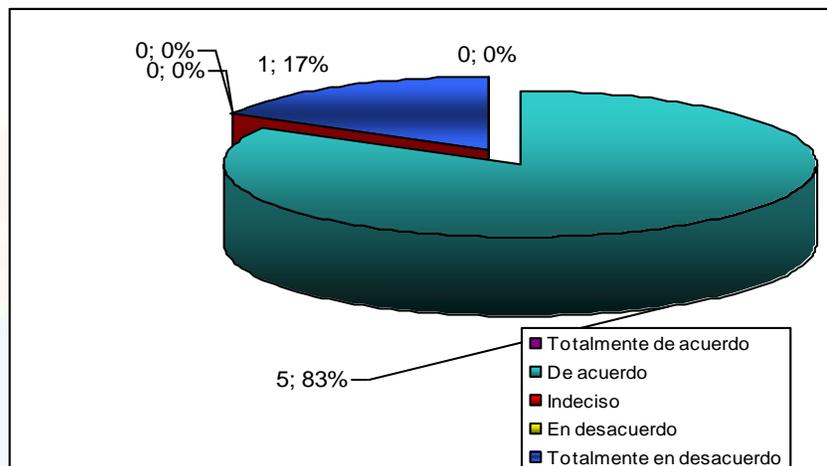


**Gráfico 13 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: El ambiente es bastante impersonal.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Se puede evidenciar que el personal considera el ambiente laboral como impersonal, ya que 67% indicó que está de acuerdo con la afirmación, mientras un 33% está en desacuerdo al respecto.

Las características de un ambiente impersonal, es aquel que no propicia interacción con lo individual, se limita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se tornan rígidas e inflexible a las situaciones de característica de sentimientos, sólo se basan en el cumplimiento estricto de las normas.

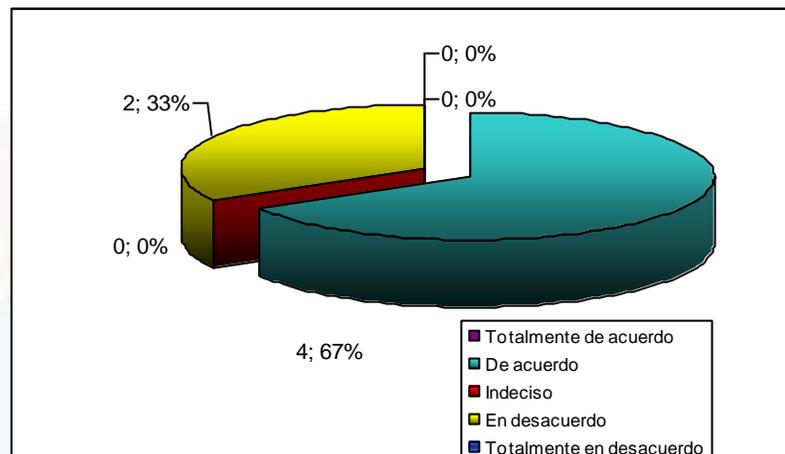


**Gráfico 14 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: No existe mucho espíritu de grupo**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

La percepción de un número significativo de trabajadores es que no existe espíritu de grupo de allí que 83%, se encuentran entre de acuerdo y 17% totalmente en desacuerdo con la frase planteada.

Un grupo es un conjunto de elementos que relacionados conciben nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado., entonces podemos poseer las mismas características de los sistemas: cualidad resultante, el grupo como generador de un trabajo más creativo y fructífero y su activo papel en la solución de problemas de la organización, composición, miembros del grupo, organización interna, interrelaciones de los miembros del grupo, e interacción, con el medio que rodea al grupo, entrada y salida de información utilizada por el grupo en su actividad.

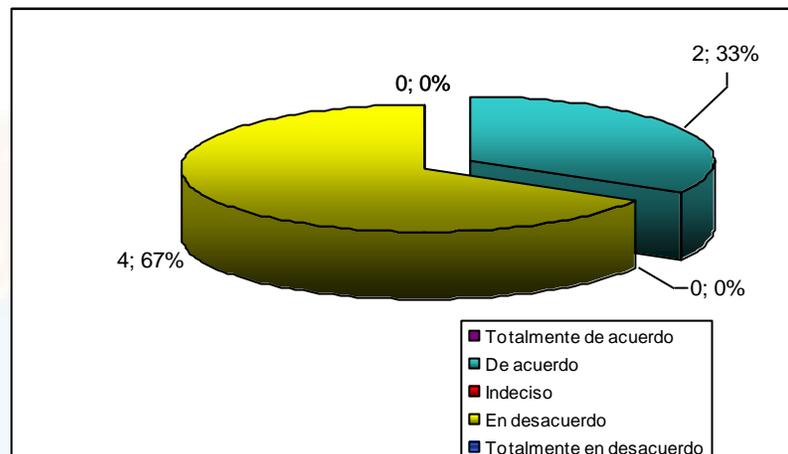


**Gráfico 15 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Las actividades están bien planificadas**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

La mayoría de los trabajadores 67% coinciden en que la empresa planifica bien las actividades, mientras que 33% están en desacuerdo consideran que las actividades no son planificadas.

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.



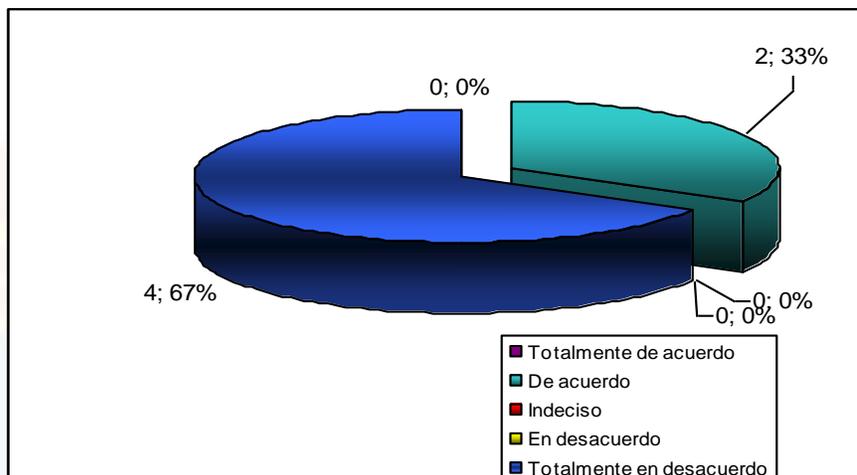
**Gráfico 16 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: Se utilizan estrategias para que la fuerza labor realice sus actividades de manera eficiente.**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

67% de los trabajadores opinaron que están en desacuerdo con el hecho de que la empresa, utilizan estrategias para que la fuerza labor realice sus actividades de manera eficiente, por otro lado 33% manifiesta que están de acuerdo, esto es porque la empresa no utilizan estrategias para que la fuerza labor realice sus actividades de manera eficiente.

Como se puede vislumbrar, las opiniones se encuentran equilibradas, lo que nos permite indicar que las políticas de incentivo y motivacionales no se encuentran bien direccionadas ya que la percepción no es lo suficientemente clara

Las empresas deben de contar con planes de incentivos para aumentar la satisfacción de los empleados, entre los cuales señala: reconocimientos, buena compensación económica y posibilidad de crecimiento dentro de la organización. Pareciera esa las directrices a tomar para retener la fuerza labor, para esto es importante la capacitación y el desarrollo del personal, centrada en aquello que sea de interés.



**Gráfico 17** Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores con respecto a: **Considera que la gestión de la fuerza labor es eficiente**

Fuente: Elaborado por la autora, cuestionario aplicado Septiembre 2018

Al presentar los resultados de las opiniones de los trabajadores con respecto a cómo se considera que la gestión de la fuerza labor es eficiente, 67% manifestó que está totalmente en desacuerdo con la gestión y 33% indicaron está totalmente de acuerdo.

La gestión eficiente de la fuerza labor en cualquier organización se hace con base a prácticas y políticas que se aplican para la administración y desarrollo de los asuntos que tienen que ver con las relaciones laborales y personales enfocados a lograr como resultado una gestión gerencial y directiva de alto nivel. Prácticamente se basa en acciones de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y proveer un ambiente armónico en el desarrollo de las jornadas laborales y por supuesto el aseguramiento de seguridad social y la práctica de equidad y trato justo para los integrantes de la organización ya sean públicos o privados. Como se evidencia de la opinión de los trabajadores estos, no están satisfechos con las acciones que se realizan para la debida administración de los recursos humanos.

## 4.2 EVALUACIÓN LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN

Aplicado el instrumento para recolección de datos que permitieron diagnosticar como se desarrolla la gestión de la fuerza labor de la empresa DIGRAS, C.A, permiten establecer los elementos internos y externo que definen a la empresa. Presentándose a continuación las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y las amenazas, que posteriormente fueron analizados, este proceso fue realizado a través de las matrices para factores internos (M.E.F.I) y de factores externos (M.E.F.E).

A continuación se presentan en el siguiente orden: primero el cuadro donde se ubican las fortalezas y debilidades, y seguidamente la matriz M.E.F.I.

**Cuadro 2 Fortalezas y Debilidades de la empresa DIGRAS, C.A.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
La empresa esta ganada a procesos de transformación	Fallas en los procesos de gestión de Recursos Humanos
Personal altamente Calificado	Personal altamente desmotivado
Experiencia en el mercado	Errada política de evaluación de desempeño
Personal con conocimientos en el área	Fallas en los procesos de capacitación de recursos humanos
Calidad en el equipo de Trabajo	Gerencia que no considera la actividad de fuerza labor como clave en los procesos de Recursos Humanos
Cuenta con una cartera de cliente comprometidos con el servicio prestado	

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

Cuadro 3 Matriz MEFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>60%</b>		
Fallas en los procesos de gestión de Recursos Humanos	0,2	2	0,4
Personal altamente desmotivado	0,1	2	0,2
Errada política de evaluación de desempeño	0,1	1	0,1
Fallas en los procesos de capacitación de recursos humanos	0,1	2	0,2
Gerencia que no considera la actividad de fuerza labor como clave en los procesos de Recursos Humanos	0,1	2	0,2
<b>Sub Total</b>			<b>1,1</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>40%</b>		
Personal altamente Calificado	0,05	4	0,2
Experiencia en el mercado	0,05	4	0,2
Personal con conocimientos en el área	0,1	3	0,3
Calidad en el equipo de Trabajo	0,1	3	0,3
Cuenta con una cartera de cliente comprometidos con el servicio prestado	0,1	4	0,4
<b>Sub Total</b>			<b>1,4</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,5</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Menor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Mayor</b>

Los totales ponderados de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son fuertes en lo interno. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las **fortalezas** contra el de las **debilidades**, determinando si las fuerzas

internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

Para este caso, las **fuerzas** internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,4 contra 1,1 de las **debilidades** (La empresa tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor total igual a 2,5, indica que la empresa es fuerte en el factor interno en su conjunto, la mayor fortaleza que presenta la organización es Cuenta con una cartera de cliente comprometidos con el servicio prestado y su mayor debilidad es Fallas en los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Realizado el análisis interno, se procede a establecer el estudio de los elementos externos, constituidos por las amenazas y las oportunidades, se construye la matriz MEFE.

**Cuadro 4 Amenazas y oportunidades de la empresa DIGRAS, C.A.**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Cambios en las políticas económicas, regulación de precios	1. Mercado en expansión e incorporación de nuevas marcas
2. Sobre oferta en el mercado	2. Posibilidades de incorporar nuevos clientes
3 Escasez de productos por falta de insumos	3. Políticas de importación y control cambiario subsidio para el sector alimentario
4 Altos precios de los productos a comercializar	4. Productos que permite atender necesidades básicas (Alimentos)
5. Procesos de cierre de clientes por procesos migratorios	
6 Fijación de salarios mínimos por vía de decretos presidenciales	

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

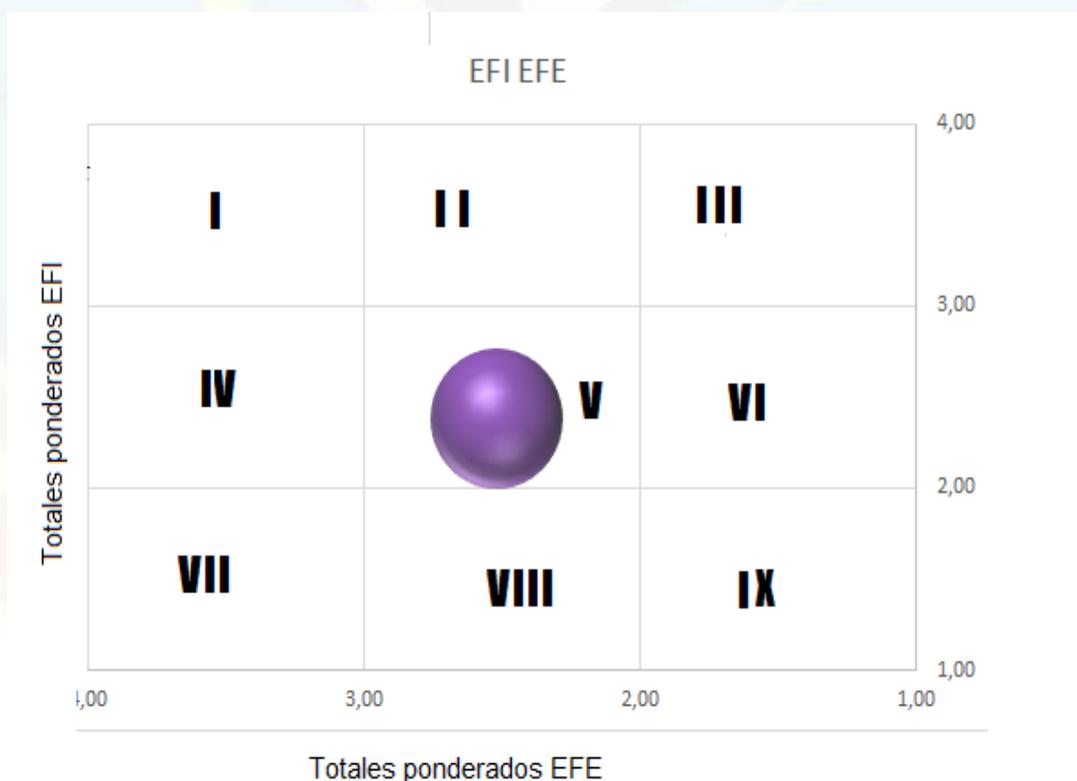
Cuadro 5 Matriz MEFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	<b>57%</b>		
1. Cambios en las políticas económicas, regulación de precios	0,2	2	0,4
2. Sobre oferta en el mercado	0,08	1	0,08
3 Escasez de productos por falta de insumos	0,07	2	0,14
4 Altos precios de los productos a comercializar	0,05	2	0,1
5. Procesos de cierre de clientes por procesos migratorios	0,09	2	0,18
6 Fijación de salarios mínimos por vía de decretos presidenciales	0,08	2	0,16
<b>Sub total</b>	<b>0,57</b>		<b>1,06</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>43%</b>		
1. Mercado en expansión e incorporación de nuevas marcas	0,12	3	0,36
2. Posibilidades de incorporar nuevos clientes	0,08	3	0,24
3. Políticas de importación y control cambiario subsidio para el sector alimentario	0,13	3	0,39
4. Productos que permite atender necesidades básicas (Alimentos)	0,1	3	0,3
<b>Sub total</b>	<b>0,43</b>		<b>1,29</b>
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Oportunidad Importante</b>
	<b>3</b>	<b>Oportunidad Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Amenaza Menor</b>
	<b>1</b>	<b>Amenaza Importante</b>

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,29 y las amenazas es 1,06, lo cual establece que el ambiente externo es algo favorable a la organización ya que las oportunidades presentan mayor fuerza que las amenazas. No obstante el valor ponderado total es inferior a 2,5, indicando que tal y como se presenta el entorno interno podrían las amenazas sobre pasar a las oportunidades.

Finalmente, para tener una visión general de la empresa, se elabora un gráfico que abarca las dos matrices.



**Gráfico 18 Gráfico representativo Matrices EFE- EFI**

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

Para el análisis de los resultados presentado se manejarán los siguientes criterios para la empresa tomar decisiones estratégicas de la siguiente manera:

- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: **Crecer y construir.**
- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: **Retener y mantener.**
- ✓ Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: **Cosechar o desinvertir.**

En nuestro caso la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V, por lo que las estrategias que sustentaran el modelo de gestión estratégico estarán direccionadas a retener y mantener.

#### **4.3 ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA DE LA FUERZA LABOR EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIGRAS, C.A.**

La gestión eficiente de los recursos humanos de cualquier organización se hace con base a prácticas y políticas que se aplican para la administración y desarrollo de los asuntos que tienen que ver con las relaciones laborales y personales enfocados a lograr como resultado una gestión gerencial y directiva de alto nivel. Prácticamente se basa en acciones de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y proveer un ambiente armónico en el desarrollo de las jornadas laborales y por supuesto el aseguramiento de seguridad social y la práctica de equidad y trato justo para los integrantes de la organización ya sean públicos o privados.

A partir de los resultados obtenidos se procede a plantear una serie de estrategias, tomando de soporte que la empresa se ubica en el cuadrante V, según los resultados obtenidos en el cruce grafico producto de determinar la evaluación de los factores internos y externos, por lo que se plantea estrategias de retención y mantenimiento para optimización de la fuerza labor que resulta una de las variables fundamentales para esta investigación.

### **Cuadro 6 Estrategias de Retención y mantenimiento**

<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a la Gerencia para la ejecución de efectivas prácticas en la gestión de la fuerza labor</li> <li>• Diseñar políticas y procedimientos que fortalezca la fuerza labor</li> <li>• Implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a potenciar la operatividad de la fuerza labor</li> <li>• Planificar adecuadamente para mantener capacitado y entrenado al personal.</li> <li>• El área de recursos humanos deberá incorporar actividades motivacionales que genere identificación y compromiso en los trabajadores.</li> <li>• Generar grupos de trabajo de alto desempeños y comprometidos con los procesos de recursos Humanos</li> <li>• Eficiencia en los procesos para reducir costos</li> <li>• Diseñar actividades que generen mayor satisfacción y motivación a los trabajadores</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.2 CONCLUSIONES**

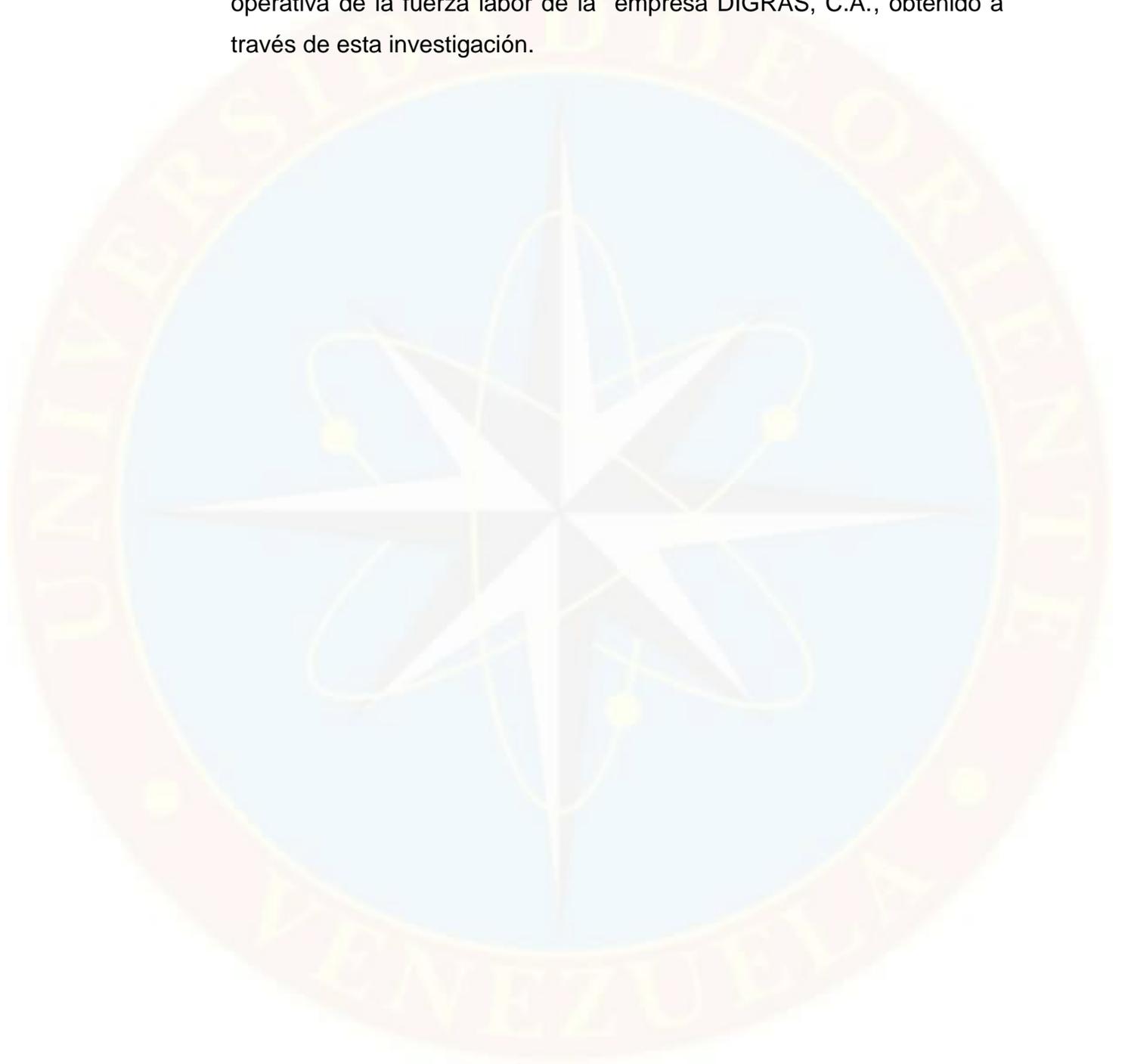
- La mayoría de los trabajadores no poseen conocimientos de la misión, visión, objetivos, principios corporativos, valores organizacionales. Por lo que se presenta limitaciones para la realización de procesos estratégicos de gestión.
- La organización no cuenta con procesos sistémicos y organizados, donde no se implementan modelos actualizados para la formación de los trabajadores.
- Se evidencia la carencia de los procesos de planificación lo que coadyuva en fallas en los procesos de gestión de recursos humanos, generando confusión en los trabajadores.
- La organización no genera las estrategias necesarias para difundir la información oportuna y clara.
- La organización propicia procesos de integración de para el logro de los objetivos.
- Los trabajadores no perciben de forma clara las acciones que realizan en la organización para generar factores motivacionales.
- Existen criterio de desorden en los procesos de trabajo con base en una organización eficiente.
- Considerando los datos obtenidos un porcentaje elevado de trabajadores indican que se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.

- La organización deja indicio de generar una gestión con características impersonal, se limita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se tornan rígidas e inflexible a las situaciones de característica de sentimientos
- La mayoría manifestó que está en desacuerdo con la gestión de Recursos Humanos, limitándose la participación de la fuerza labor.
- A partir de la evaluación del entorno interno se obtiene un promedio ponderado de 2,5, la empresa es fuerte las fortalezas superan a las debilidades, la mayor fortaleza que presenta la organización es que cuenta con una cartera de cliente comprometidos con el servicio prestado y su mayor debilidad es la falla en los procesos de gestión de Recursos Humanos.
- La evaluación de los factores externos (MEFE), resulto débil ya que las amenazas superan a las oportunidades obteniéndose un promedio ponderado de 2,35.
- Las estrategias a diseñar deber ser de retención y mantenimiento ya que la empresa esta ubicada en el cuadrante V, al cruzar las EFE y EFI

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se considera importante la implementación de estrategias formuladas en la investigación como un elemento relevante, para el diseño de un Modelo de gestión estratégico para la optimización operativa de la fuerza labor de la empresa, ya que estas podrían establecer una guía ordenada y sistematizada en los procesos de la organización, a fin de lograr trabajadores más comprometidos, identificados y cohesionados con la organización hacia el logro de los objetivos de la organización.

- La aplicación del Modelo de Gestión Estratégico para la optimización operativa de la fuerza labor de la empresa DIGRAS, C.A., obtenido a través de esta investigación.



## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Modelo de gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.

#### **6.2 CONSIDERACIONES GENERALES**

En la actualidad las empresas en el mundo, se encuentran en un escenario de alta competencia derivado de los cambios acelerados de la globalización e internacionalización, producto de la metamorfosis de los sistemas económicos, la evolución de la información convertida en tecnología y conocimiento, que han tenido lugar en muchas áreas: política, ciencia, tecnología y comunicaciones, pero también han influenciado en las organizaciones, siendo éstas el eje fundamental del desarrollo económico de un país, por lo tanto, merecen especial atención a la hora de plantear un camino que les permita adaptarse a los repentinos cambios del entorno y procurar su perdurabilidad.

La gestión estratégica incluye un proceso estructural de direccionamiento de la organización, pero vincula un concepto más amplio, el factor humano, que también se relaciona con el liderazgo, creando los llamados Proyectos Estratégicos, que se encontrarán alineados con los objetivos empresariales. La gestión estratégica permite que se rompa la estructura tradicional de las organizaciones, para dar paso a una estructura horizontal donde se integran todas las áreas funcionales de manera

participativa alrededor de los proyectos estratégicos, con procesos que tienen un principio y un fin y un sentido global.

La base de la gestión estratégica está en las habilidades y talentos de las personas de la organización, en sus aptitudes de liderazgo, por ello, los autores Peters y Waterman (1984) se centran sobre los aspectos humanos del proceso, requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

### **6.3 OBJETIVO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Proveer a la organización de una estructura que permita la satisfacción de las necesidades de competitividad de la organización, con la colaboración de todos sus elementos, con responsabilidad y compromiso individual y colectivo, mediante el involucramiento de todos los actores.

Definir criterios de comportamiento, evaluación y valorización del trabajo, donde estarán alineados a las necesidades a corto plazo de la organización, así como mediano y largo plazo las cuales se cubrirán ya con el mantenimiento

Establecer la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

#### **6.4 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Tomando en cuenta la situación actual del proceso de gestión organizacional y los constantes cambios del entorno organizacional, se espera que con la aplicación de este modelo de gestión estratégica se puedan superar deficiencias tales como:

- Manejo de la complejidad del entorno empresarial y organizacional en la gestión actividades principales.
- La velocidad de los cambios y la lentitud de las respuestas de las empresas que hacen pensar en las necesidades de construir organizaciones inteligentes, en las cuales se dispongan de medios de aprendizajes, donde la fuerza labor tenga la capacidad de responder en forma rápida y eficiente a las actividades inherentes a sus puestos de trabajo actuales y futuros.

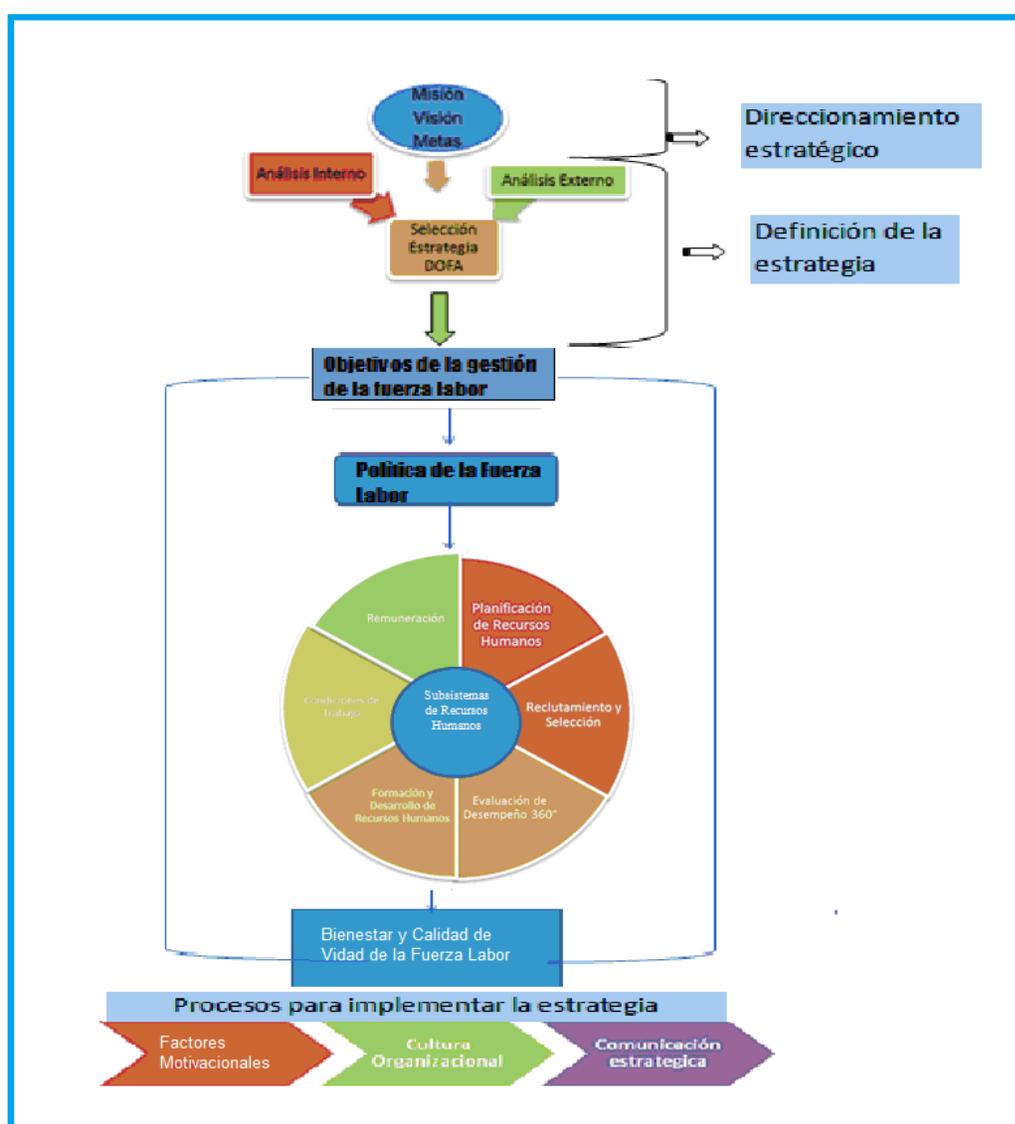
#### **6.5 VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- Logra mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro del interior de la unidad productiva, o sea, «permite extraer lecciones desde adentro.
- Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos locales.
- El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí

mismo y de su realidad, y, sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su carácter social.

- Permite diseñar la cadena de resultados dirigida a los efectos e impactos dentro del sistema evaluado.

## 6.6 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaborado por la autora, noviembre 2018

## 6.7 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

### 6.7.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico comprende los elementos que permitirán el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. A través del proceso de análisis realizado en la investigación, se formula una nueva visión y misión encaminada al enfoque estratégico se procederá a analizar los siguientes parámetros:

#### **Visión estratégica:**

##### **Elementos:**

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? Consolidarnos como una empresa líder y competitiva en el servicio de ventas y distribución de alimentos.

¿Cómo seremos en el futuro? seremos reconocida como una empresa confiable y efectiva, que piense siempre en el bienestar de los usuarios

¿Qué haremos en el futuro? prestar servicios innovadores y anticiparse a los cambios que cumplan de manera eficiente.

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? fortalecer el desarrollo comercial y contribuir desarrollo de la ciudad.

#### **Propuesta de la Visión**

Consolidarnos como una empresa líder, sólida, confiable, transparente y competitiva en el servicio y asesoramiento en la distribución y ventas de embutidos y quesos, que piense siempre en el bienestar de los usuarios, que

preste servicios innovadores que se anticipe a los cambios que cumplan de manera eficiente. Distinguirnos como una empresa notable a nivel nacional por su calidad humana y profesionalismo aportando al fortalecimiento de desarrollo sustentable y contribuir desarrollo de la comunidad, poniendo en práctica valores éticos y morales, a nivel regional y nacional.

### **Misión estratégica:**

Elementos: -

Quiénes somos? Somos una empresa comprometida con la calidad del servicio. -

Qué buscamos? Obtener elevados niveles de cumplimiento, y resguardo de la integridad física, mental y social de los trabajadores.

Porqué lo hacemos? Brindar un excelente servicio de distribución y venta

Para quienes trabajamos? Satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Propuesta de la Misión:**

Somos una empresa, comprometida con la calidad del servicio y la satisfacción total de los clientes, garantizando elevados niveles de cumplimiento, distribuyendo, vendiendo para así proveer productos de consumo masivo incrementando constantemente nuestros estándares de calidad y servicio, para satisfacer expectativas y exigencias de nuestros clientes y consumidores.

### **Valores**

**HONESTIDAD:** La verdad genera confianza y credibilidad de la empresa.

**RESPONSABILIDAD:** De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y hacia los clientes.

**CALIDAD:** Productos y Servicios de excelencia.

**CONSECUENCIA:** Coherencia en cumplir los compromisos.

**ORIGINALIDAD:** Somos diferentes y únicos.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Generación de ambiente positivo y consideración hacia los compañeros de equipo.

### **6.7.2 Definición de la estrategia**

#### **Análisis interno y externo:**

Se ha generado el Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna), la compone dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta la construcción de la matriz FODA, elaborada a partir de los datos obtenidos a través del diagnóstico organizacional, mediante el cual se pudieron establecer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Cuadro 7 Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 La empresa esta ganada a procesos de transformación	1 Fallas en los procesos de gestión de Recursos Humanos
	2 Personal altamente Calificado	2 Personal altamente desmotivado
	3Experiencia en el mercado	3 Errada política de evaluación de desempeño
	4 Personal con conocimientos en el área	4 Fallas en los procesos de capacitación de recursos humanos
	5 Calidad en el equipo de Trabajo	5 Gerencia que no considera la actividad de fuerza labor como clave en los procesos de Recursos Humanos
	6 Cuenta con una cartera de cliente comprometidos con el servicio prestado	
Factores Externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	1. Cambios en las políticas económicas, regulación de precios	1. Mercado en expansión e incorporación de nuevas marcas
	2. Sobre oferta en el mercado	2. Posibilidades de incorporar nuevos clientes
	3 Escasez de productos por falta de insumos	3. Políticas de importación y control cambiario subsidio para el sector alimentario
	4 Altos precios de los productos a comercializar	4. Productos que permite atender necesidades básicas (Alimentos)
	5. Procesos de cierre de clientes por procesos migratorios	
	6 Fijación de salarios mínimos por vía de decretos presidenciales	

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

### Cuadro 8 Estrategias de Retención y mantenimiento

Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a la Gerencia para la ejecución de efectivas prácticas en la gestión de la fuerza labor</li> <li>• Diseñar políticas y procedimientos que fortalezca la fuerza labor</li> <li>• Implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a potenciar la operatividad de la fuerza labor</li> <li>• Planificar adecuadamente para mantener capacitado y entrenado al personal.</li> <li>• El área de recursos humanos deberá incorporar actividades motivacionales que genere identificación y compromiso en los trabajadores.</li> <li>• Generar grupos de trabajo de alto desempeños y comprometidos con los procesos de recursos Humanos</li> <li>• Eficiencia en los procesos para reducir costos</li> <li>• Diseñar actividades que generen mayor satisfacción y motivación a los trabajadores</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la autora, Septiembre 2018

#### 6.7.3 Objetivos de la fuerza labor:

Se establecen los elementos estratégicos, que servirán de soporte a la gestión de la fuerza labor tomando como base la gestión de la calidad. De allí que los objetivos del modelo son:

- Obtener una reducción de los gastos de la empresa para lograr una óptima gestión económica y financiera con una eficiente y efectiva acción de captación, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos.

- Proporcionar una cultura organizacional que desarrolle la autoestima y consagración de los trabajadores sobre la base del cumplimiento de la política de la fuerza labor.

#### **6.7.4 Política de la fuerza labor**

El diseño de guías de acción que delimitaran la gestión de la fuerza labor:

- Establecer que la calidad de los procesos se convierta en un valor plenamente compartido para toda la organización, e instaurar los mecanismos que permitan el mejoramiento continuo.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño de los trabajadores y directivos.
- Fomentar una política de compensación que tenga en cuenta la estimulación en su perfil amplio.
- Propiciar un clima laboral favorable teniéndose como pilares el liderazgo de los directivos y el mantenimiento de las buenas relaciones Jefe-Subordinados en el colectivo laboral. En un ambiente de participación y creatividad que contribuya a elevar la calidad de la gestión de los recursos humanos
- Establecer procesos de reclutamiento y selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad propios de cada cargo.
- Diseñar acciones de formación y desarrollo que garantice la preparación en los diferentes niveles educacionales no solo para los requerimientos actuales sino para garantizar el crecimiento en la organización.

- Garantizar que el Sistema de Control Interno funcione de forma eficaz y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la Gestión de fuerza labor.

### **6.7.5 Funciones estratégicas dirigidas a la fuerza labor**

#### **Planeación de Recursos Humanos**

##### **Objetivos.**

Planificar las necesidades actuales y futuras del personal que requiere cada puestos de trabajo a nivel de cada en base a los objetivos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Generar inventario de necesidades de personal con el fin de facilitar el proceso de reclutamiento y selección. Hoy en día las empresas necesitan contar con recursos humanos calificados, que son sin dudas uno de los capitales más importantes. De ahí, el interés por lograr atraer y retener a la fuerza labor flexibles capaces de innovar y adaptarse rápidamente a la nueva realidad.

Para poder identificar a los trabajadores más adecuados, es decir, aquellos que además de poseer conocimientos específicos tienen habilidades, actitudes e intereses compatibles con las responsabilidades de su puesto, es necesario pensar en perfeccionar el enfoque tradicional evolucionando hacia una gestión más estratégica de Recursos Humanos (RRHH) como lo es la Gestión por Competencias. Esta permitirá: Orientar y especificar las tareas de cada miembro del equipo; Identificar aspectos relacionados con la gestión de RRHH que perjudiquen al desempeño

organizacional; El análisis de los desvíos y alternativas de solución a partir de la evaluación del desempeño de los empleados.

Para ello es requisito indispensable que los responsables de RRHH logren definir las competencias o habilidades necesarias para toda la estructura de la organización. Estas habilidades deberán estar alineadas, por un lado con los objetivos y estrategia de la organización, y por el otro, con los objetivos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo.

### **Acciones**

1. Elaboración de Inventario de puestos de trabajo según categorías, complejidades, funciones y requisitos de los mismos, estableciendo las necesidades de personal para cada prestando unidad de producción especial atención en el periodo de vida laboral en la organización
2. Establecimiento de control de las pérdidas esperadas (egresos) y los movimientos internos
3. Evaluación del potencial humano, incluyendo conocimientos, habilidades, competencias, preferencias laborales, entre otros.
4. Previsión de los cambios en la organización (estratégico, tecnológicos, Organizativos, inversiones, etc.)

### **Reclutamiento y selección**

#### **Objetivos.**

Garantizar el ingreso a la organización de la fuerza de laboral adecuada desde el punto de vista integral, acorde con las funciones y requisitos de calidad establecidos según las necesidades.

## **Acciones**

1. Establecer y cumplir con las etapas del proceso de selección.
2. Garantizar el buen funcionamiento de los Círculos de Interés como fuente de empleo de la Empresa.
3. Determinar el personal idóneo para ocupar cargos de dirección.

## **Evaluación de Desempeño 360°**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

**Acciones:**

1. Chequear el cumplimiento de los objetivos de trabajo de forma individual.
2. Valorar con cada trabajador los resultados del desempeño antes del periodo evaluativo e informar al colectivo laboral.
3. Aplicar acciones correctivas en función del mejor desempeño laboral.

**Formación y Desarrollo de Recursos Humanos****Objetivos.**

- Mantener y desarrollar el nivel de preparación del personal que les permita el cumplimiento exitoso de sus funciones, elevando continuamente el nivel de excelencia de la organización y la competitividad de sus miembros.
- Determinar las necesidades de formación y capacitación del personal de acuerdo a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y los requisitos de calidad establecidos para ellos.
- Contribuir a la mejora de los métodos de estilo de dirección en los diferentes niveles que propicien cambios o transformaciones internas para el desarrollo de la organización.

**Acciones**

1. Desarrollar programas para fomentar la utilización del Coaching a niveles supervisorios, para lograr trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño
2. Incorporar el e-learning. Como una herramienta que permite que el propio empleado se haga responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet. Esta metodología, resulta

una respuesta efectiva a contingencias como la falta de tiempo de los empleados para asistir a seminarios o cursos, o las grandes distancias entre el sitio de trabajo y el lugar de instrucción, la necesidad de estar en el puesto de trabajo en el momento del curso, entre otro.

## **Condiciones de Trabajo**

### **Objetivos:**

- Favorecer el mejoramiento de las condiciones trabajo y vida de los trabajadores
- Garantizar que los planes y acciones de Seguridad e Higiene para cada puesto de trabajo se correspondan con los requerimientos de cada Áreas de Resultados Claves.
- Establecer normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

### **Acciones**

- 1 Realizar evaluaciones y análisis de riesgos laborales por puesto de trabajo.
- 2 Diseñar e implementar los programas de salud y seguridad laboral
- 2 Elegir delegada y delegados de prevención para posteriormente conformar e integrar los comités de Seguridad y Salud laboral.

.3 Establecimiento de acciones dentro de la entidad que permitan que cada trabajador cuente con los medios de protección requeridos para su puesto de trabajo, así como las condiciones higiénicas sanitarias que permitan desarrollar en la entidad un clima favorable de producción.

4 Realización de acciones para que cada trabajador, colectivo de trabajo conozca los objetivos y resultados que se esperan de su actividad laboral

5 Crear el Servicio de Salud y Seguridad laboral

### **Remuneración**

#### **Objetivos:**

- Reconocer el desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo.
- Contribuir a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales colectivas e individuales en correspondencia con el nivel de desempeño.
- Estimular la retención de los trabajadores de alto rendimiento

#### **Acciones:**

1. Perfeccionar los sistemas de estimulación moral y material en base a los resultados
2. Estimular a los trabajadores que tienen un destacado desempeño y un alto rendimiento en el reconocimiento social por la importancia y utilidad de su trabajo.
3. Proponer los candidatos a estímulos y condecoraciones otorgadas por los diferentes niveles.

### **5 Bienestar y Calidad de Vida Individual**

Se logrará Trabajadores psicológicamente estables, con actitudes y aptitudes acorde con la cultura y la misión de la organización, dispuestos al

intercambio y colaboración. Retribuciones de acuerdo al esfuerzo personal, ligados a desempeños exitosos.

Vinculación trabajo-familia logrando la tranquilidad y estabilidad del trabajador dentro de la organización.

### **6.7.6 Eficiencia de la organización**

Se logrará contar con trabajadores con las competencias necesarias, entrenados para hacer el trabajo de forma correcta, para controlar los defectos y errores y poder realizar diferentes tareas y operaciones (polivalencia). Contar con trabajadores motivados y satisfechos que pongan empeño en su trabajo, con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a las nuevas situaciones del sector, en la organización del trabajo y la empresa, así como de entender y captar lo mejor del entorno que los rodea.

Mejora de las relaciones interpersonales y grupales, creando ambientes participativos propicios para el intercambio de conocimientos, usando el potencial calificado con que cuenta la organización.

Se logrará servicio de calidad tanto a clientes externos como internos. Aumento del capital humano dispuesto a comprometerse e involucrarse con la empresa. Beneficios para el trabajador que incluyan la comunidad y su familia. Una vez enunciadas las expectativas se debe concluir con la auditoria o control del proceso que en el modelo recoge todo lo contenido que en él se expresa. Constituye para el sistema de gestión de recursos humanos un elemento muy significativo donde se condensa y sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad.

Su función fundamental es lograr que las actividades claves se correspondan con los objetivos fundamentales de las políticas de gestión de la fuerza labor, o sea mantener la integridad de la gestión. Debe ser capaz de detectar los problemas o situaciones que atentan contra la efectividad y la eficiencia de la gestión de recursos humanos, y que permite tomar inmediatamente acciones encaminadas a solucionar dichos problemas y garantizar el éxito empresarial.

## **6.8 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **Factores motivacionales:**

Con el objetivo de implementar el modelo de gestión estratégico es necesario desarrollar equipos de trabajo fundamentados es la gestión participativa. Se propone entrenar personas para que sean competentes y compartan las responsabilidades, visión y compromiso.

Es necesario Visualizar en la organización el equipo de trabajo que se requiere, respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Cuántos líderes quieres en tu equipo?

¿Cuáles habilidades tendrán ellos?

¿Tu equipo, reflejará a la comunidad a la que tu organización sirve o en la cual trabaja?

¿Cómo comprometerán con las metas de tu organización?

### **Cultura Organizacional estratégica:**

El segundo elemento de una implementación exitosa de la estrategia es el manejo de la cultura organizacional, de la implementación de una

estrategia, es la recopilación específica de valores, normas, creencias y actitudes que comparten personas y grupos en una organización y que controlan la manera en que interactúan unos con otros, así como con los participantes en la gerencia que se encuentran fuera de ella.

Los valores Creencias, Tipos de metas que los miembros de la Organización. Perseguir Ideas Tipos de estándares adecuados que los miembros de la Organización Utilizar Lograr las metas se deben al énfasis que coloca a los valores tales como: honestidad, franqueza y comunicación abierta, es un reflejo de su creencia en que un diálogo interno abierto es necesario para las operaciones exitosas. Dotar a los líderes de niveles inferiores con mucha autonomía en la toma de decisiones Los ha alentado a que acepten riesgos.

Lograr una cultura organizacional, como una especie de control en que los gerentes estratégicos pueden influir en el tipo de valores y normas que se desarrollan en una organización valores y normas que especifican los comportamientos adecuados e inadecuados y que moldean e influyen en la manera en que se comportan sus miembros, cultivan valores que le dicen a sus subordinados que deben desempeñar sus roles en forma innovadora y creativa.

### **Comunicación estratégica**

La gestión estratégica requiere que los clientes internos y externos conozcan e identifiquen la misión, la visión, la política de calidad, los principios corporativos y los objetivos corporativos de la gerencia. Esto se dará por medio de carteles ubicados en la recepción donde los empleados y los clientes externos al entrar a la empresa lo primero que vean sea la planeación estratégica.

### **Principios básicos de la comunicación estratégica**

- La horizontalidad de la comunicación es la característica que más la diferencia de la información, pero para que aumente su eficacia tiene que haber información de calidad.
- La comunicación participativa se presenta como una oportunidad para abordar los problemas que plantean la gestión estratégica.
- La innovación tecnológica y el acceso a las redes de comunicación a través de internet o móviles constituyen medios relevantes en la gestión estratégica.

### **Cambio estratégico**

Estilos para gestionar el cambio:

La educación y la comunicación: consisten en una explicación de las razones y de los medios que se van a utilizar para efectuar el cambio estratégico. La colaboración o participación: en el proceso de cambio se produce cuando los que se van afectados por el cambio estratégico participan en la definición de la agenda del cambio.

La intervención: es la coordinación y la autoridad sobre los procesos del cambio por parte de un agente del cambio que delega elementos de estos procesos.

La dirección: implica la utilización de la autoridad directiva personal para definir una clara estrategia futura y cómo se producirá el cambio.

La coacción: implica la imposición del cambio con la publicación y la persuasión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acle Tomasini, Alfredo. (1992). Planeación Estratégica y Control total de la Calidad. México: Grijalbo.
- Aguirre De Lázaro, Edwin. (2004). El Proceso de Dirección bajo un enfoque de escenario
- Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la Empresa.
- Astiarraga, E. (2005). La función Prospectiva en la empresa.
- Barbieri, M. (1986). La previsión humana y social. Roma: Pontificia Università Gregoriana
- Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Henri Besseyre des Horts. -- Madrid: Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.
- Bowman, Cliff. (1996). La esencia de la Administración Estratégica. Madrid: Prentice Hall.
- Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. -- México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Mc Graw-Hill, 2000.
- Chruden, Herbert J. Sherman, Arthur W. Administración de Personal. México, Editorial C.E.C.S.A., 1986.
- Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.

Gómez, Luis. La Nueva Gerencia de Recursos Humanos / Luis Gómez.  
Venezuela: Ed. Nuevos Tiempos, 1990. 280 p.

Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. Madrid:  
Ed. Gaceta de Negocios, 1992. – 417 p.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio,  
Pilar. Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc Graw Hill, 3°  
edición, 2002.

Hochman, Elena. Técnicas de Investigación Documental. México, Editorial  
Trillas, 6° edición, 1993.

Ivancevich, John M. Gestión: Calidad y competitividad, Madrid : McGraw-Hill  
Interamericana, Madrid España. 1997

Sabino, Carlos.). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Panapi.  
Caracas – Venezuela. 2007

Quinn R., Et al. (1994) Maestría en la Gestión de Organizaciones

Sampieri, R.. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.  
1996

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Manual de  
Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4°  
Edición 2011



**ANEXOS**

**Anexo 1 Cuestionario aplicado a los trabajadores.**  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCION GERENCIA GENERAL  
NUCLEO MONAGAS



Estimado Ciudadano (a):

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca de la posibilidad de proponer un modelo de gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora Digras, C.A.

. El instrumento consta de una serie de preguntas presentadas en forma de proposición con sus respectivas alternativas.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta y selecciones entre las opciones aquella que mejor refleja su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- Se le agradece objetividad al contestar las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,  
Odont. Anna Gina Di Battista Grassano

PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1 Existen en la organización los medios para dar a Conocer la misión de la empresa					
2 Tiene conocimiento claramente de la visión de la organización					
3 Conoce usted los objetivos y principios corporativos de la empresa					
4 Tiene conocimiento de los valores organizacionales					
5 Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando actualmente la gerencia					
6. Se propicia la capacitación y otras actividades para satisfacer esas necesidades					
7. ¿Existe evidencia de la planeación y desarrollo de la fuerza labor?					
8. En la empresa se permite el flujo de información de manera expedita y con altos niveles de calidad					
9. En la empresa se genera la integración para el logro de objetivos organizacionales					
10. En la empresa se motiva a la fuerza labor					

para el logro de la productividad del mismo					
11. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.					
12. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.					
13. El ambiente es bastante impersonal					
14. No existe espíritu de grupo					
15. Las actividades están bien planificadas					
16 Se utilizan estrategias para que la fuerza labor realice las actividades de manera eficiente					
17 Considera que la gestión de la fuerza labor es eficiente					

[Empty white box for signature or name]

## Anexo 2 Confiabilidad del Instrumento

	Preguntas																	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
ENCUESTADO 1	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	61
ENCUESTADO 2	2	2	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	5	5	5	5	2	56
ENCUESTADO 3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	3	4	4	2	44
ENCUESTADO 4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
ENCUESTADO 5	3	2	2	2	2	4	5	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	52
ENCUESTADO 6	2	2	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	46
TOTALES	15	12	15	16	17	18	21	18	14	20	14	14	23	20	23	23	14	71,1
Varianzas	0,70	0,00	0,70	1,07	0,97	0,40	0,70	0,40	0,27	0,67	0,67	0,67	0,97	1,47	0,97	0,97	0,67	12,23

Sección 1	1,06
Sección 2	0,8279
Absoluto 3	0,8279
$\alpha$	0,88

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

0,53 a menos Confiabilidad nula  
 0,54 a 0,59 Confiabilidad baja  
 0,60 a 0,65 Confiable  
 0,66 a 0,71 Muy Confiable  
 0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad  
 1.0 Confiabilidad perfecta

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Modelo de gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A.</b>
---------------	---

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

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Odont. Di Battista Grassano, Anna Gina</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 14.010.175</b>
	<b>e-mail</b>	<b>anna.dibattista@hotmail.com</b>

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### Palabras o frases claves:

<b>Gestión Estratégica</b>
<b>Motivación</b>
<b>Visión de futuro</b>
<b>Tesis de maestría</b>

## 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 una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen

La investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión Proponer un modelo gestión estratégica para la optimización operativa de la fuerza labor en la empresa distribuidora DIGRAS, C.A. según las distintas características se enmarca como proyecto factible, tipo de investigación de campo, el nivel utilizado es descriptivo se empleó el uso de información bibliográfica de manera precisa, que define y contextualiza las características más relevantes sobre los modelos de gestión estratégica, lo cual permite establecer los parámetros de competitividad existentes en las organizaciones empresariales, que cada día necesitan optimizar las condiciones de trabajo y garantizar el éxito organizacional. La población objeto de estudio estuvo representada en seis (6) trabajadores, se les aplico un cuestionario que permitió obtener información, como principal conclusión los trabajadores consideran que es necesario, poder contar actividades enmarcadas en la gestión estratégica, partiendo de la premisa que se podría determinar los procesos con visión de futuro y con garantía de éxito organizacional.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Ollarves, Maryubett	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I.V-9.281.362
	<b>e-mail</b>	lcda.maryubett@gmail.com
Prof. Gallardo Marvelys	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I V-8.897.054
	<b>e-mail</b>	marvelysgallardo@gmail.com
Prof. Zarate, Alejandro	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I. V 8.337.880
	<b>e-mail</b>	ajzarate30@yahoo.com

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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número 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
2018	12	14

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 inglés 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
NMOTMS_DGAAG2018

**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 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:** empresa DIGRAS, C.A. ubicada en Municipio Maturín del Estado Monagas.

Temporal: -2017-2018

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum, Ciencias Administrativas: Gerencia General

---

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

**Área de Estudio:** Ciencias Sociales y Administrativas

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

Universidad 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.

RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,  
*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUMPEL  
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**

**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.”



**ODONT. ANNA GINA DI BATTISTA  
AUTOR (A)**



**MSC. MARTUBETT OLLARBES  
TUTOR ACADEMICO**