



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE
CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE
PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora:
Romero R. Lizeth A.

Bárbula, Marzo 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE
CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE
PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora:
Romero R. Lizeth A

**Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia.**

Bárbula, Marzo 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe MSc. José G. Páez F, titular de la cédula de identidad número V- 1.377.428, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Maestría, titulado: **DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**, presentado por: Lizeth A. Romero R., titular de la cédula de identidad número V-18.415.656, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los once (11) días del mes de Marzo del año dos mil dieciséis.

MSc. José G. Páez F.

C.I 1.377.428



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL ASESOR METODOLÓGICO

En mi carácter de Asesor Metodológico del Trabajo presentado por la ciudadana Lizeth Alejandra Romero Ramírez, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO.**

En Valencia a los once (11) días del mes de Marzo del año dos mil dieciséis.

Dra. Yraida Pérez Silva

C.I. 3.490.252



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: ***“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO”***. Presentado por el (la) ciudadano (a): ***Romero Ramírez, Lizeth Alejandra***, Titular de la Cédula de identidad N° V-18.415.656. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

 Aprobado

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u> Ana Cordón </u>	<u> 13323745 </u>	<u> [Firma] </u>
<u> Elio Del Canto </u>	<u> 16245882 </u>	<u> [Firma] </u>
<u> Ernesto López </u>	<u> 5220612 </u>	<u> [Firma] </u>

Bárbula, Junio 2016

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por permitirme estar en este plano, por bendecirme, protegerme y guiar mis caminos, a él mi vida entera.

A María Santísima por su amor de madre incondicional para los hijos de Dios.

A mis ángeles guardianes, a San Francisco de Asís y a mi padrino LMV, su amor y sabiduría, ustedes me llenan en todo momento, son mi inspiración.

A mi mami, pilar de mi vida, a quien dedico todo lo que soy, lo que emprendo y lo que logro.

A mi hermana, por ser mi orgullo, mi ejemplo y mi fuerza en todo momento.

A los ángeles constructores del cielo, son mi ejemplo de fortaleza, determinación, perseverancia y fé de hacer lo imposible, posible.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por su infinita misericordia, por su amor eterno, por la oportunidad de vida que me dio, sin él nada es posible.

A María Santísima, madre de Dios y madre nuestra, por cubrirme siempre con su manto y llevarme de la mano por el camino a la misericordia del Señor.

A mis ángeles guardianes, a San Francisco de Asís y mi padrino LMV, con un infinito amor de agradecimiento por su protección, sabiduría y por guiarme e iluminarme en todo momento.

A mi mamá, que en éste plano ha hecho absolutamente todo lo posible e imposible para llenar mi vida de amor, luz, cobijo, sabiduría, paciencia y protección.

A la Prof. Yraida Pérez por su valiosa y enorme paciencia, por apoyarme en todo momento y guiarme en la realización de este trabajo.

Al Prof. José Chchí Páez, por su atención, sus consejos y orientación en el trabajo, agradecida por transmitir sus amplios conocimientos en el área gerencial.

Al CF. (R). Pedro Pablo Pacheco por estar siempre abierto a escucharme, corregirme, apoyarme y guiarme para lograr los objetivos de este trabajo.

A los colaboradores de TQ, por su disposición y atención para apoyar la gestión de la investigación.

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE
CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE
PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora: Lizeth Alejandra Romero Ramírez

Tutor: MSc. José Páez

Año: 2016

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el diseño de un modelo de gerencia para las empresas de carga y descarga de líquidos del puerto de Puerto Cabello, que permitiera que las mismas gestionen sus recursos oportunamente para mantener un negocio sustentable en el tiempo. De acuerdo a la metodología empleada se clasifica como un proyecto factible, con nivel de investigación de tipo descriptivo, un diseño documental y de campo no experimental. La población está comprendida por tres empresas cuyo proceso operacional y de gestión coinciden, tomando a una de ellas como caso de estudio para su diagnóstico, el cual se realizó aplicando instrumentos de medición como el cuestionario aplicado al nivel coordinativo, conformado por los jefes de departamentos, adjuntos y supervisores y al nivel estratégico se realizó una entrevista estructurada al gerente y una no estructurada al presidente ejecutivo. Para el análisis de los datos obtenidos, en el caso de los datos cuantitativos se procedió a tabularlos y graficarlos, y a los datos cualitativos se les aplicó el proceso de categorización. Los resultados obtenidos permitieron conocer que el principal problema se corresponde con el direccionamiento y gestión de su personal, es por ello que se diseñó un modelo gerencial de integración entre la gerencia estratégica que comprende las dimensiones de organización, coordinación, planificación, y control, y las disciplinas que emplean las organizaciones inteligentes, que son el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Se concluye que el principal recurso de estas organizaciones es su capital humano, y cuando éste se siente capacitado, comprometido, motivado y en constante aprendizaje, sus capacidades crecen por lo tanto la organización también crecen. Se recomienda el desarrollo de estrategias que alienten el fortalecimiento de las relaciones entre los niveles de la organización.

Palabras claves: gestión gerencial, gerencia estratégica, organizaciones inteligentes.

**DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL FOR COMPANIES OF
LOAD AND DISCHARGE LIQUIDS LOCATED IN THE PORT OF PUERTO
CABELLO CARABOBO**

Author (a): Lizeth Alejandra Romero Ramírez

Tutor: MSc. José Páez

Date: March 2016

ABSTRACT

This research has the general objective to design a management model for companies of load and discharge liquids of the port of Puerto Cabello, which allowed them manage their resources in time to maintain a sustainable business over time. According to the methodology used is classified as a feasible project, level descriptive research, a documentary design and non-experimental field. The population is comprised of three companies whose operational and management processes match, taking one of them as a case study for diagnosis, which was conducted using measuring instruments such as the questionnaire applied to coordinative level, consisting of the heads of departments, attachments and supervisors and at the strategic level a structured interview the manager and an unstructured interview was conducted chief executive is made. For the analysis of data obtained in the case of quantitative data we proceeded to tabulate and plot them, and qualitative data we applied the categorization process. The results obtained allowed to know that the main problem corresponds to the routing and management of staff, which it is why it's designed a management model of integration between strategic management comprising the dimensions of organization, coordination, planning, and control and the disciplines that use intelligent organizations, which they are systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning. It is concluded that the main resource of these organizations is its human capital, and when he feels capable, committed, motivated and constantly learning, skills grow so the organization also grow. Developing strategies that encourage the strengthening of relations between organizational levels is recommended.

Keywords: management, strategic management, intelligent organizations.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Resumen	ix
Índice de tablas	xiii
Índice de gráficos	xv
Introducción	xvii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	20
Objetivos	23
Justificación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	26
Bases jurídicas	31
Bases teóricas	34
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	54

Nivel de la investigación	55
Diseño de la investigación	56
Población y Muestra	57
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
Técnicas de análisis de la información	62
Validez y confiabilidad del instrumento	65
Operacionalización de variables	68
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
CAPÍTULO V	
DISEÑO DEL MODELO GERENCIAL	107
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	130
LISTA DE REFERENCIAS	132
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro.	Pág.
1 Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad.	68
2 Operacionalización de las variables.	69
3 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el conocimiento y aplicación de los objetivos estratégicos.	71
4 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la orientación de los objetivos departamentales	73
5 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos	74
6 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el clima organizacional para la motivación al logro	76
7 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el proceso de desarrollo de competencias	77
8 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la planificación en conjunto para oportunidades de mejora.	79
9 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el apoyo al plan de gestión	80
10 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la planificación departamental	82

11	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la evaluación a las reuniones gerenciales.	83
12	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la coordinación interdepartamental	85
13	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el proceso de toma de decisiones	86
14	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el seguimiento a los acuerdos establecidos	88
15	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la ejecución de acciones correctivas.	89
16	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la medición de la variación de los costos.	91
17	Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la categorización de los resultados.	92
18	Presentación de las respuestas de la entrevista estructurada y su análisis.	96
19	Categorización de la entrevista no estructurada al Presidente Ejecutivo y su análisis.	99
20	Matriz FODA del diagnóstico al sistema de gestión gerencial actual	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro.		Pág.
1	Representación gráfica porcentual de la muestra según el conocimiento y aplicación de los objetivos estratégicos en la gestión de los participantes	72
2	Representación gráfica porcentual de la muestra según la orientación de los objetivos departamentales	73
3	Representación gráfica porcentual de la muestra según la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	75
4	Representación gráfica porcentual de la muestra según el clima organizacional como agente motivador al logro	76
5	Representación gráfica porcentual de la muestra según la evaluación del proceso de desarrollo de competencias como herramientas	78
6	Representación gráfica porcentual de la muestra según la planificación en conjunto para desarrollar oportunidades de mejora	79
7	Representación gráfica porcentual de la muestra según el apoyo del plan de gestión de la gerencia.	81
8	Representación gráfica porcentual de la muestra según la planificación departamental de acuerdo a los objetivos de la gerencia de la empresa.	82
9	Representación gráfica porcentual de la muestra según la evaluación a las reuniones gerenciales.	84
10	Representación gráfica porcentual de la muestra según la coordinación	85

interdepartamental en el cumplimiento de las actividades planificadas

- | | | |
|----|---|----|
| 11 | Representación gráfica porcentual de la muestra según el proceso de toma de decisiones basado en un sistema de información efectivo, eficaz y oportuno. | 87 |
| 12 | Representación gráfica porcentual de la muestra según el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la minutas de las reuniones gerenciales. | 88 |
| 13 | Representación gráfica porcentual de la muestra según la ejecución de acciones correctivas en base al análisis conjunto de los resultados de los indicadores del sistema. | 90 |
| 14 | Representación gráfica porcentual de la muestra según la medición de la variación de costos de las actividades presupuestadas con respecto a las ejecutadas. | 91 |
| 15 | Representación gráfica porcentual de la muestra según la categorización de las oportunidades de mejora necesarias para apoyar la gestión gerencial | 93 |

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico, las organizaciones están en constante evolución, realizando cambios en sus estrategias, en sus estructuras, en sus infraestructuras, y hasta en su personal, de acuerdo a las necesidades o situaciones que se les presente. Lo cierto es que deben estar preparados para el cambio, el cual es inminente en una economía fluctuante, con controles externos y disposiciones legales variables.

En efecto la realidad exige a los directivos estar más atentos a la formulación de estrategias que les permita mantener a la organización en el mercado con un alto nivel de competitividad con sus pares. Actualmente el valor que se les da a las empresas no solo reside en sus bienes tangibles sino en su capital humano, un personal calificado, con experiencia y conocimientos necesarios para lograr los objetivos y tener clientes satisfechos.

En tal sentido los procesos de mejora continua persiguen de manera sistemática la optimización en todos los indicadores de la organización, vinculados con la calidad, la productividad, los costos, la rentabilidad y los tiempos de respuestas, entre otros. Para ello se debe lograr establecer un equipo alineado con la organización y en sinergia para aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades.

La estructura organizacional debe seguir a la estrategia, en función de sus objetivos, es por eso que es fundamental que todo sus colaboradores conozcan y trabajen en función de la misión y visión de la empresa, donde la solución de

conflictos sea un espacio de nuevas ideas, de cambios en los procesos de hacer las cosas, de integración, de comunicación, un espacio para crecer.

El proceso de gestión gerencial comprende varias etapas, de acuerdo al desarrollo de las actividades que desempeñe el gerente o líder, las más importantes son la organización, la planificación, la coordinación, la ejecución y el control, en el cual se establezcan planes de acción que apoyen dicha gestión.

Las empresas de carga y descarga de líquidos del puerto de Puerto Cabello, no están ajenas a los cambios continuos del entorno, es por ello que el presente trabajo de investigación busca diseñar un modelo de gerencia acorde a las necesidades de estas organizaciones portuarias, con el objetivo de integrar los procesos gerenciales y los recursos que poseen para lograr una organización motivada al logro, dinámica, proactiva y en constante aprendizaje.

El presente estudio se estructura en cinco capítulos, presentados a continuación:

Capítulo I, reseña la situación del problema objeto de estudio, indicando los objetivos a desarrollar en la investigación y la justificación para su elaboración.

Capítulo II, contempla el marco teórico referencial, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que soporta el estudio y la definición de términos básicos.

Capítulo III, constituye el marco metodológico, donde se describe, la perspectiva, el nivel, diseño, tipo de estudio y la descripción de la unidad de análisis de la investigación; reflejando la población y muestra seleccionada para la aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, corresponde a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos empleados y a las técnicas de análisis de la información.

Capítulo V, se presenta y se justifica la propuesta, mostrando el fundamento teórico, sus elementos, principios y estructura, así como la evaluación de su factibilidad de los recursos humanos, técnicos y financieros.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El proceso de globalización de la economía mundial ha generado en los últimos años, que las distancias entre los países se reduzcan, influyendo positivamente en el incremento del intercambio comercial. Sin embargo, Venezuela no ha demostrado una evolución en su economía ya que para el año 2015 ocupa el lugar 176 de 178 países en el puntaje de libertad económica, según datos publicados en el portal www.libertad.org, esto representa un conjunto de información correspondiente al crecimiento económico, ingresos per cápita, educación, atención médica, entre otros factores que hacen a un país productivo, esto se ve reflejado en un aumento de las importaciones de más de un 100% en los últimos años según datos de comercio exterior del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Dada su ubicación geográfica, Venezuela maneja un importante flujo comercial en la zona portuaria de la región, de acuerdo al INE para el año 2013 las importaciones fueron de US\$45.151.133.562 descargadas en las instalaciones portuarias del territorio. Puerto Cabello es el principal puerto del País en cuanto al movimiento de carga, según el INE en el año 2013 manejó el 40% de las operaciones de comercio exterior del país, cuenta con puestos de atraque para buques, además la posición geográfica de Puerto Cabello le permite un contacto rápido y directo con las regiones industriales y agropecuarias del centro y occidente del país.

En Venezuela, por sus características climáticas se deben importar ciertos productos, como químicos, materias primas y alimentos necesarios para la población, entre ellos destacan el trigo, la avena, la cebada, el aceite de palma y el aceite de soya. El Instituto Nacional de Estadística para el año 2013 reporta que las importaciones de fluidos a granel fueron de US\$ 1.609.059.497, de las cuales el 70% fueron descargadas en Puerto Cabello.

En esta región, por parte del estado funcionan dos operadoras portuarias, la Oficina Coordinadora de Apoyo Marítimo de la Armada (OCAMAR) adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Defensa y Bolivariana de Puertos S. A. (BOLIPUERTOS) adscrito al Ministerio del Poder Popular del Transporte Acuático y Aéreo. Además de OCAMAR Y BOLIPUERTOS, en Puerto Cabello operan tres terminales en la zona primaria para la importación, exportación y almacenamiento de cargas líquidas a granel, como lo son VOPAK, PEQUIVEN y Terminales Químicos de Puerto Cabello C. A.(TERQUIMCA).

La empresa caso de estudio es un terminal portuario, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes para el manejo de fluidos a granel, a través de la prestación de un servicio integral que incluye transferencias, almacenamiento, envasado, pesaje y preparación la distribución de cargas líquidas a granel de importación y exportación.

Actualmente la organización posee una estructura piramidal, en la que los departamentos de operaciones, seguridad, mantenimiento, administración y recursos humanos, están alineados bajo la figura de un gerente y éste a su vez es dirigido por un presidente ejecutivo. La empresa posee la certificación del sistema de gestión de

calidad ISO 9000:1, cuyo objetivo principal es establecer los controles necesarios para garantizar de manera satisfactoria el servicio a los clientes, mediante la aplicación de distintos instrumentos que permiten medir la eficiencia por departamento de acuerdo a una serie de indicadores predeterminados en el sistema.

Sin embargo, estos indicadores y acciones que se generanen cada departamento, no son evaluados por la alta gerencia, y no se les hace el debido seguimiento, a fin de evitar reincidencia en las fallase implementar las medidas necesarias para cumplir con las metas de cada indicador. Además, al no llevar un control de la información generada en el sistema de gestión de calidad dificulta la coordinación interdepartamental para lograr el mantenimiento de las operaciones del terminal de manera eficiente y planificada.

Adicionalmente el sistema de información entre los distintos departamentos y la alta gerencia se realiza de manera informal y verbal, lo que no genera un registro de dicha información, dificultando así la asignación de las responsabilidades correspondientes y el suministro de datos e información al sistema de gestión de calidad. Al mismo tiempo, al no llevar una planificación y seguimiento de las actividades de cada departamento, tampoco se lleva un registro y control de los costos asociados a cada uno de los procesos que permiten mantener las condiciones del terminal de manera óptima, dificultando así la concepción y adopción de decisiones oportunas.

Al considerar todos los factores antes mencionados, la dinámica de un terminal portuario con alto flujo de cargas liquidas a granel, y la necesidad de lograr mantener

un modelo de negocios sustentable en el tiempo, se genera la siguiente interrogante de la investigación.

Formulación del Problema

¿Cómo adecuar el estilo gerencial actual del terminal portuario caso de estudio, para lograr los objetivos planteados por la organización?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de gerencia para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello, estado Carabobo

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los componentes en el proceso gerencial actual de la empresa caso de estudio.
- Determinar los elementos necesarios para el desarrollo del modelo gerencial

- Estructurar un modelo de gerencia en el que se coordinen los procesos del terminal portuario.
- Evaluar la factibilidad de la implementación de este nuevo modelo gerencial en la organización.

Justificación de la Investigación

Todo proceso operacional requiere de una directriz que permita que funcione de manera coordinada y en síntesis con el objetivo principal de la organización bajo la cual se rige. Tal es el caso del terminal portuario, objeto de estudio, cuyos procesos departamentales deben ser coordinados por el gerente general de la organización y éste a su vez debe velar por el cumplimiento de las directrices asignadas por el presidente ejecutivo.

La política de calidad del terminal portuario es llevada por el sistema de gestión de calidad ISO 9000:1, el cual posee una base de datos históricos de la gestión por departamentos, según sus objetivos y metas planteadas en el tiempo, que generan información constante de las actividades del terminal, esta información es necesaria si realmente fuera utilizada, es por ello que este Trabajo Especial de Grado tiene como finalidad, desarrollar un modelo de gestión gerencial que incluya los procesos de la organización bajo un enfoque sistémico, interdepartamental, alineado con los objetivos de la empresa, en los que se les haga seguimiento y control, para que exista una coordinación entre la alta gerencia y los diferentes departamentos,

adicionalmente es necesario que dicho modelo de gestión permita la toma de decisiones oportunas con la información establecida en el sistema.

La presente investigación se justifica porque aportará una nueva herramienta de gestión a la gerencia general, haciéndola capaz de llevar el control, planificación y ejecución de estrategias orientadas a optimizar los recursos de la organización, sirviendo como referencia para la concepción y adopción de decisiones gerenciales y administrativas en cada uno de sus procesos. Adicionalmente generará una nueva herramienta al sistema portuario nacional tanto estatal como privado, para el manejo de las operaciones de cargas a granel sirviendo como referencia para la toma de decisiones gerenciales y administrativas en cada uno de los procesos.

A nivel social, se representa su importancia con la satisfacción del personal que labora en las diferentes organizaciones del medio a tener un clima laboral acorde y al trabajar motivados al logro, proporcionando bienestar en cada uno de sus participantes, además la empresa al desarrollarse de manera productiva con un uso adecuado de recursos le permitirá realizar aportes a las comunidades que la rodean cumpliendo así con disposiciones legales que exige la Ley de Responsabilidad Social en el país.

En el ámbito académico se justifica pues representa un aporte teórico y técnico de la investigación realizada, la cual puede ser empleada como antecedente a futuras investigaciones, con el fin de nutrir las líneas de investigación de las ciencias gerenciales y proporcionando una herramienta en la cual otros investigadores puedan sustentar sus trabajos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Con base en el objetivo general del trabajo de grado los antecedentes se obtuvieron de las diferentes fuentes en los distintos puertos nacionales como internacionales, en donde las operaciones al igual que en el caso de estudio son continuas y con descargas a granel. Entre estos se encuentran:

Jiménez (2013) **“Propuesta de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de venta de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. La investigación estuvo centrada en el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica orientada a la formación de los líderes o gerentes del área, empleando para ello el desarrollo de un trabajo de tipo factible apoyada en una investigación de campo, empleando la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos como los son la entrevista estructurada y el cuestionario, donde se diagnosticó que el principal problema de la gerencia de ventas es la falta formación gerencial así como la falta de comunicación efectiva y un liderazgo adecuado, para lo cual se desarrolló una propuesta en cuatro etapas, las cuales son la identificación de competencias, la descripción de competencias, las fases de implementación y un plan de acción para ejecutarlo. Este trabajo proporcionó información teórica y técnica con respecto a la

importancia de tener un personal altamente capacitado para el manejo de recursos tanto humanos como económicos, además proporciono las bases necesarias que una organización debe poseer para tener una comunicación adecuada de sus integrantes, finalmente orientó al desarrollo del modelo gerencial proporcionando las herramientas necesarias para la recolección de información en el nivel directivo de una empresa.

Da Costa (2012) **“Modelo de gestión logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el Municipio Guacara del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. El desarrollo de esta investigación de tipo descriptivo y de campo, permitió el desarrollo de una propuesta orientada a soluciones de problemas de comunicación, supervisión, organización y administración logística, partiendo del desarrollo de los modelos operacionales, los cuales deben ser estratégicos en un entorno económico variable, donde se reducen las posibilidades de competencia y liderazgo en el mercado, para realizarlo se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos del cuestionario, validado a través del juicio de expertos, concluyendo que es preciso flexibilizar la estructura organizativa de las empresas caso de estudio, mediante la optimización de en el uso de sus recursos de información, reforzando el sistema de medición de desempeño aplicado al capital humano y establecer directrices oportunas y eficientes al personal para lograr su principal objetivo que es la satisfacción del cliente. La realización de este trabajo de aportó a la presente investigación las teorías necesarias para el direccionamiento del modelo de gestión gerencial, donde se corresponde con el tipo de estudio, así como la técnica de recolección de datos, obteniendo las bases necesarias para direccionar al personal de la organización según su valor y desempeño, estableciendo la necesidad de una comunicación asertiva y oportuna, donde finalmente las estrategias gerenciales

son necesarias para lograr una planificación logística con la que se logren los objetivos y metas de la empresa.

Fernández (2011) **“Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de las organizaciones inteligentes”**. Tecana American University (TAU). Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Ph.D. en Desarrollo y Gerencia de Organizaciones Inteligentes. Este trabajo se desarrolló con el objetivo de dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con el cual se logró realizar una propuesta que haga de dicha institución una organización de aprendizaje permanente, empleando en la metodología un análisis documental, la revisión bibliográfica y el estudio de antecedentes. Consistió en un trabajo de campo, aplicando entrevistas estructuradas al personal involucrado, obteniendo como resultado un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge las cuales son visión compartida, modelos mentales, dominio personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo. Este trabajo proporcionó a la presente investigación los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de las organizaciones inteligentes, desde su conceptualización y características hasta las herramientas necesarias para su implementación.

Hurtado (2010) **“Evaluación de la eficiencia y la eficacia del Departamento de Auditoría Interna de la empresa Bolivariana de Puertos S. A. Caso Puerto Cabello”**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialización en Contaduría Mención Auditoría. Dicho trabajo desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la gestión

administrativa, bajo la modalidad de estudio de campo de tipo descriptivo, evaluando el control interno del departamento y determinando el grado de eficiencia y eficacia del mismo, en el que el investigador llegó a la conclusión de que los componentes estratégicos gerenciales no son entendidos por el personal, además que el departamento evaluado no posee indicadores que permitan medir su desempeño. La investigación concluyó que en las áreas del uso de recurso humano, físico y uso del tiempo el desempeño es deficiente, mientras que para el uso del financiero es aceptable, adicionalmente el investigador llegó a la conclusión que los procesos de auditoría no se realizan según planificación debido a la alta rotación del personal y/o un capital humano no capacitado en el área. El desarrollo de este proyecto sirve como base para determinar las variables del proceso administrativo de las operaciones portuarias, así como establecer las herramientas necesarias para la evaluación de los mismos, además el tipo de estudio se corresponde con el desarrollo de este trabajo por ser un estudio de campo.

Salazar (2009) **“Diseño de un sistema de indicadores de gestión de la productividad para el área de manejo de sólidos y operaciones portuarias de PDVSA-Petrocedeño en el complejo petroquímico de José Antonio Anzoátegui, Estado Anzoátegui”**. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos. En este trabajo se estudiaron las variables operacionales del área de coque y azufre del complejo, en donde se diagnosticaron los principales factores que afectan el funcionamiento del sistema, para determinar los indicadores de gestión asociados a emplear como herramienta gerencial de la ingeniería y la administración de los procesos productivos. Aquí el investigador concluyó mediante el empleo de la metodología del análisis de causa y efecto, identificar los principales factores que afectan la gestión operativa del sistema, desarrollando una serie de indicadores diseñados para integrarse con el uso y elaboración de los reportes del sistema de operaciones. Este

trabajo contribuye a la investigación ya que permitió conocer un procedimiento para la determinación de los factores claves en un proceso productivo y la determinación de una herramienta gerencial para cumplir con los objetivos de la organización.

Flores (2004) **“Aportes de la planificación estratégica a la definición del alcance de proyectos. Estudio de Caso: Sistema de combustible marino de la refinería de Puerto la Cruz”**. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. La investigación realizada consistió en un trabajo de tipo No Experimental, bajo esquema de un proyecto factible con estudio de caso, el cual se enfocó en determinar los factores claves para la ejecución de un proyecto, como lo son los costos, la planificación y la satisfacción del cliente, empleando la observación documental y entrevistas estructuradas para la recolección de la información, donde se concluyó que es factible utilizar herramientas de gerencia y planificación estratégica en la definición del alcance de proyectos, como el uso de la matriz FODA como herramienta para evaluar los elementos y factores claves en el alcance del proyecto. El mismo permitió conocer la teoría acerca planificación estratégica y los principios de la gerencia de proyectos como herramienta gerencial, evaluando sus aportes en la definición del alcance del proyecto, dando las directrices para la selección de las estrategias a emplear.

Bases Jurídicas

La actividad comercial en las zonas aduaneras del País se rige por varias disposiciones legales que además de enmarcar las actividades comerciales están destinadas a salvaguardar la seguridad costera del país, en este caso por el Mar Caribe. A continuación se menciona la normativa a cumplir:

- Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos

Por estar en una portuaria de la región y funcionar como un terminal marítimo se debe cumplir con las disposiciones legales que esta Ley rige. En su Artículo Nro. 2, cita:

La finalidad del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, es preservar y garantizar el mejor uso de los espacios acuáticos, insulares y portuarios, de acuerdo a sus potencialidades y a las líneas generales definidas por la planificación centralizada. (p.1)

Independientemente que la administración comercial del terminal, funciona de manera privada, por su ubicación geográfica debe regir todas sus actividades comerciales a la nación, como lo establece la Ley en su artículo Nro. 7, el cual cita:

Se declara de interés y utilidad pública todo lo relacionado con el espacio acuático, insular y portuario, especialmente el transporte marítimo nacional e internacional de bienes y personas, puertos, industria naval y en general, todas las actividades conexas, relacionadas con la actividad marítima y naviera nacional. (p. 4)

- Ley General de Puertos

En el artículo Nro. 1 de la ley cita:

Tiene por objeto establecer los principios rectores que conforman el régimen de los puertos de la República y su infraestructura, garantizando la debida coordinación entre las competencias del Poder Nacional y el Poder Estadual, a los fines de conformar un sistema portuario nacional moderno y eficiente, así como establecer las disposiciones conforme a las cuales deberá elaborarse el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, en concordancia con los lineamientos de los planes de la Nación que le sean aplicables. (p.1)

En este caso la ampliación de las operaciones del terminal deben ir enmarcadas dentro del desarrollo portuario de la región, esta ley da las directrices para el funcionamiento y administración del mismo. En su artículo Nro. 4 cita:

Se entiende por construcciones de tipo portuario, los atracaderos, embarcaderos y otras instalaciones de igual naturaleza, aptas para el atraque, desatraque y estadía de cualquier tipo de embarcación, o para la transferencia de personas o bienes entre dichas embarcaciones y tierra, que sin reunir las condiciones necesarias para ser consideradas puertos, en los términos de esta Ley y sin formar parte de un puerto, representan un interés local o comunitario, o el interés privado de su propietario, y estarán sometidos a los reglamentos que establezca la Autoridad Acuática, en los términos de esta Ley. (p.1)

Es por ello que esta Ley forma parte de las bases legales del objeto de estudio, tanto por la ubicación y las instalaciones existentes dentro del terminal.

- Código PBIP - Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias

El código PBIP, es un código internacional creado en el año 2003 por la Organización Marítima Internacional, luego de los sucesos del 11 de Septiembre de 2001 en Estados Unidos, el mismo da las disposiciones legales para la protección de los buques e instalaciones portuarias por las cuales deben regirse todas las infraestructuras de todos los países con operaciones comerciales marítimas y debe ser exigido por los organismos pertinentes. Entre sus objetivos se cita:

Establecer un marco internacional que canalice la cooperación entre gobiernos contratantes, organismos gubernamentales, administraciones locales y sector naviero y portuario a fin de detectar las amenazas a la protección y adoptar medidas preventivas contra los sucesos que afecten a la protección de los buques o instalaciones portuarias utilizados para el comercio internacional. (p. 4).

En Venezuela el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA) es el responsable de dar cumplimiento a esta disposición internacional, en este caso el terminal debe cumplir con todas las disposiciones legales que el código amerita para la recepción de buques y el funcionamiento de las instalaciones.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen las bases del trabajo de investigación, forman la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos, presentan una estructura sobre la cual se diseña el estudio. Palella (2006), afirma que el marco teórico es “el soporte principal del estudio, en el que se amplía la descripción del problema pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema” (p. 67). A continuación se presentan las bases teóricas de la investigación.

Gerencia

Las organizaciones continuamente realizan un esfuerzo por obtener sus resultados, manteniendo una sinergia en todas sus áreas con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado. Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) " Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas"(p.6).

Todos los procesos operativos y administrativos requieren de un liderazgo capaz de adoptar todas las decisiones de manera oportuna para mantener un equilibrio en la organización, dicho liderazgo lo ejerce el gerente de la organización quien es el responsable por responder eficazmente a las necesidades que se le presenten. Continuando con Hellriegel y otros (2008) un gerente " es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos,

materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización"(p.7).

Se pueden clasificar según nivel, es decir, cumple sus funciones de acuerdo al personal que dirige en sus actividades y también se pueden clasificar según sus funciones, en este caso se encuentran los gerentes funcionales responsables de una sola actividad en la organización y los gerentes generales responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una organización, estableciendo una dirección general para el logro de los objetivos de su gestión.

Ahora bien, el gerente se encarga de administrar, lo que significa según Hellriegel y otros (2008) "en tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control"(p.8). Como se describen a continuación:

Planificación: es el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. David (2008) expresa que "la planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados"(p.131). En un sentido más amplio, la planificación permite observar un panorama completo de las situaciones y determinar lo que mejor se adecue a situaciones específicas, desarrollando un plan para lograrlo.

- Organización: es la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la concepción y adopción de decisiones. Para David (2008) "el propósito de las organizaciones lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién."(p.131).
- Dirección: es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos. Siguiendo con David (2008) "la función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional"(p.134). La primera se da cuando se logra inspirar a una persona o grupo de personas para cumplir un objetivo o desarrollar una actividad, la segunda es la capacidad de desarrollar actividades que permitan el trabajo en conjunto de diferentes grupos, la tercera es la herramienta principal para llegar a otros y por último el cambio organizacional es el que permite el dinamismo de las funciones para el logro de los objetivos.
- Control: la función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos

o estrategias, si fuera necesario. David (2008) indica que "la función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas"(p.136). Sus actividades se basan en establecimiento de normas de desempeño, medir el desempeño individual y grupal, así como tomar acciones correctivas oportunas y eficientes.

Gerencia estratégica

De acuerdo a Harvard Business Essentials (2006) "la palabra estrategia (del griego *strategos*) es un término militar que se utilizaba para describir el arte general del ejército"(p.x). Sin embargo con el pasar del tiempo, se empleo esta palabra como analogía para describir el arte que conlleva manejar o dirigir una organización. Se refiere al plan para emplear los recursos (humanos, materiales y financieros) para lograr sus objetivos.

El plan estratégico o la planificación estratégica según Hellriegel y otros (2008) es definido como:

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.(p.215)

Según lo expuesto se puede decir que es la estructura por la cual se rige una organización y el conjunto de actividades que requiere cumplir para lograr sus objetivos. El entorno interno es el que la empresa puede controlar mientras que el entorno externo influye y afecta a la organización sin poder controlarnos ya que no se rigen bajo la misma. La visión se corresponde con las aspiraciones en un tiempo específico, mientras que la misión se relaciona con su razón de ser. Las metas globales se refieren a los resultados que se espera que se logren para mantenerse y crecer en el tiempo. Las estrategias generales son los planes de acción elegidos para lograr dichas metas y finalmente recursos necesarios para alcanzarlas comprenden tanto los humanos, los técnicos, materiales y financieros.

Se pueden determinar dos tipos principales de estrategia, de acuerdo a Hellriegel (2008) y otros, son:

La estrategia corporativa que guían y dan los lineamientos para el curso general de las empresas que poseen más de una línea de negocios, es decir, están diversificadas a diferentes procesos y trabajar en función de ellas. Las principales estrategias corporativas son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación relacionada, la diversificación de conglomerado y la orgánica.

La estrategia funcional se refiere a la integración de acciones y recursos para que las áreas funcionales de una organización, trabajen en sinergia apoyando las estrategias y planes de negocios que esta posea. Especifica la forma o manera en que la empresa utilizará sus capacidades productivas para el logro de la gestión.

Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica consta de tres etapas según David (2008):

- **Formulación de la estrategia:** consiste en la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- **Implantación de la estrategia:** consiste en el establecimiento de objetivos anuales, diseño de políticas, motivación a los empleados y distribución de los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.
- **Evaluación de la estrategia:** consiste en determinar si la estrategia funciona adecuadamente o no, así como conocer sus fallas y mejoras. Están sujetas a modificaciones debido a que los factores externos e internos cambian constantemente.

Continuando con el mismo autor, David (2008) afirma que "la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino" (p.15). Además cita a Greenley quien declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.

- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

Sin embargo, algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados, esto se debe a los siguientes factores:

- Estructuras de recompensa inadecuadas
- Falta de planificación en el manejo de crisis
- Pérdida de tiempo
- Costos de implementación muy elevados.
- El personal no desea realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Temor al fracaso del líder del equipo
- Experiencias previas desagradables
- Temor a lo desconocido.

- Diferencias honestas de opinión.

La planeación estratégica es un proceso complejo, no tiene una prescripción establecida para lograr el éxito, es un camino de oportunidades en el que los participantes adquieren nuevas experiencias y conocimientos que los preparan para cualquier situación que se les presente.

El responsabilidad de la planeación estratégica es responsabilidad de los directivos, gerentes o líderes en una organización, de quienes depende el fracaso o éxito de la misma, para ello deben poseer ciertas capacidades y competencias que lo hagan aptos para dicha responsabilidad, como lo son el liderazgo, la comunicación asertiva, reuniones eficientes y un clima laboral adecuado, explicadas a continuación.

Claves de la Gerencia Estratégica

- Liderazgo

Yukl (2008) define liderazgo como "el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes" (p. 26). En una organización o grupo se conoce como líder a la persona que desempeña este rol y a los demás miembros se conocen como seguidores. Según el mismo autor, se definen las siguientes áreas de influencia:

- Determinación y establecimiento de los objetivos estratégicos.
- Organización y coordinación de las actividades
- Asignación de recursos
- Desarrollo de competencias y confianza en el grupo
- Diseño de los programas a seguir
- Motivación al logro
- Valores compartidos por los participantes.

Yukl (2008) realiza una descripción de la taxonomía definidas por Mintzberg (1993) en las que se establecen los papeles de dirección que realizan los líderes o gerentes de una organización, aplicadas a la actualidad como se presentan a continuación:

- Papeles interpersonales: se destacan tres tipos de roles, de líder ya que tienen la responsabilidad de asegurar que su unidad de desarrollo trabaje de manera integrada cumpliendo sus funciones, proporcionando directrices oportunas a sus subordinados y fomentando la motivación en un clima laboral favorable para realizar el trabajo; rol de enlace en el que debe coordinar una red de relaciones con otros individuos o grupos fuera de sus unidad de trabajo y el rol de cabeza visible en el que es la imagen representativa de su departamento.
- Papeles informativos: cumple tres roles, el de monitor ya que debe estar en constante búsqueda de información de diversas fuentes, el rol de difusor al transmitir la información a los demás participantes tanto de su área como y el

rol de portavoz ya que deben transmitir la información y expresar juicios de valor a agentes externos a su unidad de la organización.

- Papeles decisores: definido en cuatro roles fundamentales, el primero es el de emprendedor donde el gerente actúa como el iniciador del cambio controlado aprovechando las oportunidades de mejora que se le presenten, el segundo es el rol de controlador de anomalías donde se ocupa de las crisis repentinas que exigen respuesta inmediata, el tercero consiste en la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la realización de las actividades y finalmente el rol de negociador en el está facultado para comprometer a la empresa en decisiones conjuntas con los miembros de la misma.

El líder debe tener confianza en sí mismo, conociendo sus fortalezas y debilidades, es decir, estar consciente de sí mismo y de sus capacidades, encontrando sus propias dificultades y la manera de atenuarlas, debe ser capaz de ser sincero consigo mismo y con quienes le rodean, su principal papel es permitir a todos los miembros del grupo hacer bien su trabajo con un clima de confianza. Empleando un plan de mejora continua de sus propias competencias para mejorar su desenvolvimiento personal y grupal.

En este orden de ideas Hellriegel y otros (2002), definen las competencias gerenciales "como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones" (p.57).

De acuerdo a dicho autor se clasifican de la siguiente manera:

- Competencia en la comunicación: definida como la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás.
- Competencia para la planificación y administración: consiste en decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta.
- Competencia en el trabajo en equipo: consiste en realizar tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente.
- Competencia en la acción estratégica: es comprender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas.
- Competencia en el manejo personal: comprende: integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

- Comunicación

La comunicación es un proceso vital en las organizaciones, de ella depende el flujo de información para tomar decisión, planificar actividades y transmitir los resultados obtenidos en los diferentes niveles, refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas y departamentos que integran una empresa. Gan y Jaume (2006) afirma que:

Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la «parcialidad» de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso, al ignorar que tanto los proyectos como el trabajo del día a día, necesitan una herramienta básica, vital, imprescindible: la comunicación. (p.209)

Citando a Gan y otro (2006) "la comunicación interdepartamental a aquella que pone en contacto a las diversas áreas de trabajo o departamentos de la organización" (p.210), específicamente para la coordinación de actividades y compartir la visión acerca de una determinada situación. El autor afirma que la misma debe ser asertiva, entendiendo ésta como la capacidad para comunicar las propias convicciones y expresar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás. El término proviene del verbo inglés "*to assert*", que significa afirmar, declarar, hacer valer los propios derechos.

- Reuniones Gerenciales

Las reuniones gerenciales forman parte de los sistemas de información de una organización, en la que se debe poseer una comunicación de respeto, tolerancia y fluidez para llegar acuerdos y encaminar al equipo al logro de los objetivos de la organización, las mismas deben ser efectivas, sin embargo Gan y otro (2006) mencionan las siguientes fallas:

- Ausencia de objetivos en el orden del día
- Dispersión en el tratamiento de temas. Objetivos no claros.
- Duración excesiva, por excesiva pérdida de tiempo.
- Preparación insuficiente o inadecuada.
- Soluciones indeterminadas.
- Dirección ineficaz o inexistente.
- Discusiones no pertinentes, inadecuadas o estériles.
- Retraso en el comienzo. Impuntualidad y poco respeto al tiempo ajeno.
- No se llega a tomar decisiones.
- Interrupciones del exterior. Sensación de «caos» y desconcentración.

- Baja actitud cooperativa, bajo nivel de escucha y tendencia a la dialéctica

Para evitar dichas fallas, es necesario tener claramente establecidos los objetivos principales de la reunión, los cuales pueden ser:

- Informativos: su necesidad es transmitir una información y lograr su recepción eficaz.
 - Valorativos: la necesidad es analizar y valorar de forma colectiva los problemas, proyectos u oportunidades de mejoras.
 - Decisorios: la necesidad es tomar decisiones.
 - Creativos: la necesidad es crear un nuevo constructo o renovar uno ya existente
- Motivación

La motivación es uno de los mayores desafíos de las organizaciones, consiste en hacer que las personas o equipo de trabajo se sientan decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, con el estímulo necesario para que logren el éxito en el desarrollo de las actividades.

Según Chiavenato (2009) "la palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover" (p. 236) se mueven una serie de impulsos, necesidades, deseos, entre otros para que el personal se sienta bien consigo mismo dentro de la organización, el mismo autor afirma que "la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno"(p. 236).

Continuando con el mismo autor, se menciona las expectativas principales que tienen los trabajadores en una organización para sentirse motivados en el área laboral, éstas son:

- Hacer una aportación personal
- Obtener satisfacción del trabajo
- Gozar de libertad para ejercitar la curiosidad natural
- Tener permiso de aprender sin miedo a parecer incompetente
- Poder correr riesgos y cometer errores sin temor a reprimendas
- Percibir una remuneración adecuada y proporcional.
- Tener apoyo para decir la verdad sin miedo a represalias.

- Aprender y aplicar innovaciones en el trabajo.
 - Merecer el respeto de todos y sentirse valioso.
 - Sentir avance en la carrera.
 - Trabajar en un ambiente amigable, alegre y de aprobación.
 - Sentir confianza.
 - Trabajar con compañeros que sean respetados y confiables.
 - Ser recompensado por aprender y por las ideas, no por lo que se hace.
 - Poder controlar el trabajo propio
 - Participar en el desarrollo de la visión y la estrategia de la organización.
- Clima Organizacional

El clima organizacional es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples factores, como las normas internas, operativas, procedimientos, estructuras, disposiciones legales, infraestructura, equipos, y en especial de las por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.

Chiavenato menciona que "el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento" (p.57)

Gan y otro (2006) afirma que "un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa" (p.276). Mientras que un buen clima laboral favorece al éxito de la gestión gerencial, donde el personal se encuentra motivado y dispuesto al logro de las metas

El gerente es el responsable de establecer las normas y reglas que regulan las actividades, influyendo sobre las compensaciones, confort físico de las instalaciones, higiene y salud laboral, logrando la satisfacción de cada uno de los involucrados en el proceso, entendiendo ésta como la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente).

Organización Inteligente

Una empresa puede aprender por medio de sus colaboradores, aunque el aprendizaje de estos no implica el aprendizaje de la organización. Las empresas cambian sus estrategias, sus estructuras organizacionales, y la elaboración de sus productos o servicios de acuerdo a una serie de acontecimientos o experiencias propias o de terceros con el fin de optimizar sus recursos.

El aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus participantes y se transforma como respuesta a las necesidades que pueden venir internamente de la organización, de los proveedores, de la competencia, de estatutos gubernamentales, entre otros.

El aprendizaje organizacional representa un cambio cualitativo de sus funciones y de la manera en que se toman las decisiones o se dan respuestas para el logro de objetivos y metas, el entorno demanda un aprendizaje constante con una capacidad de adaptación al cambio que solo es posible en un equipo altamente motivado y comprometido con la organización.

La idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa dando inicio a una de las escuelas del pensamiento de la administración ante la necesidad que tienen las organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones externas en un entorno fluctuante.

Davalo (1992), señala que toda organización o institución que pueda ofrecer productos y servicios bajo el conocimiento de quienes la integran, se convierte en una organización inteligente.

Las organizaciones inteligentes están dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente pues el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, manejan la información como materia prima y el conocimiento como recurso mental para el exitoso cumplimiento de su labor.

Valecillos (2009) citando a Bernal (1993), manifiesta que

Una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. (p. 41).

Por su parte Senge (1992), señala que una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana, lo que puede desarrollarse en cinco tipos de competencias:

- Pensamiento sistémico: consiste en la capacidad de filtrar la información
- Dominio personal: como la capacidad de aclarar y profundizar constantemente la visión personal.
- Modelos mentales: consiste en cambiar las imágenes internas del mundo, y abrirlas a la influencia de los demás.
- Visión compartida: promover la visión individual con la integración de múltiples factores que promuevan el compromiso.
- Aprendizaje en equipo: como la capacidad de pensar integrada de los miembros del equipo que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Existen múltiples autores para la definición y selección del tipo, nivel y diseño de investigación, para Arias (2006) "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación" (p. 110). La delimitación de ella depende de varios factores, en este caso la elección se realizó de acuerdo a los objetivos específicos, clasificándolo como proyecto factible, con un nivel de investigación de tipo descriptivo, un diseño documental y de campo no experimental.

Tipo de investigación

Se refiere al alcance que puede tener una investigación científica. Para Hurtado (2010): "el tipo de investigación alude al grado de profundidad y clase de resultado a lograr en la investigación" (p.110). Su escogencia determina los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación sobre los instrumentos, y la manera de cómo se analiza los datos recaudados.

Ahora bien, el presente trabajo se presenta como un proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de Universidad Experimental Libertador (2006) está definido como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable de solucionar problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnológicos, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p 21).

Según la definición anterior, este proyecto es factible debido a que consiste en el desarrollo de un modelo gerencial a ser implementado en la organización, es decir, se realizará como base para la concepción y adopción de decisiones en la planificación, manejo y control de los recursos el cumplimiento de los objetivos de la organización de manera eficiente y sustentable en el tiempo.

Nivel de la investigación

De acuerdo con Arias (2006) el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23).

Conforme a la definición ya expresada y en relación con el estudio el nivel de la investigación corresponde a la investigación descriptiva, la cual Arias (2006) expresa que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

Si bien la actividad portuaria es conocida mundialmente, en Venezuela la actividad portuaria es multidisciplinaria, es decir, en cada puerto se realiza un solo tipo de operación bien sea de cargas líquidas, sólidas o de contenedores, dirigido por una gerencia de control y planificación estratégica, es por ello que se realizará su caracterización del modelo gerencial actual de la empresa según su estructura y funcionamiento.

Diseño de la investigación

Según Arias (2006) define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”(p.26). Lo que constituye la base de la investigación y la referencia para desarrollarla. La estrategia a emplear para el desarrollo de esta investigación es de dos tipos, documental y de campo.

De acuerdo con Arias (2006) la investigación documental “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”(p.27). El desarrollo de la investigación es de tipo documental ya que emplea estudios previos en áreas similares, y está sustentada en datos publicados en trabajos e investigaciones desarrolladas en distintos puertos tanto nacionales como internacionales, donde se manejen diferentes tipos de cargas, además de la información almacenada en el sistema de gestión de calidad de la organización.

Adicionalmente la investigación también es considerada de campo, al respecto, Palella y Martins (2010), expresan que la investigación de campo “se basa en

informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación”. (p.94). Por su parte para Arias (2006), define:

La investigación de campo es aquella que 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 información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental. (p.31).

En este caso es investigar el funcionamiento actual del terminal, es obtener toda la información relacionada a las actividades que se realizan a diario, estando en contacto con el objeto de estudio, para realizar su diagnóstico y determinar sus necesidades y oportunidades de mejora.

Población y muestra

Según Arias (2006) "la población, o en términos más precisos, población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación"(p.81).

La población objeto de estudio son las empresas de la zona primaria del puerto de Puerto Cabello, cuya proceso operacional se corresponde con la prestación de servicio de carga y descarga de líquidos en muelle, en este caso la población está conformada por tres (3) empresas, una del estado, otra privada y una mixta, es decir,

una alianza entre el estado y la empresa privada, las cuales prestan el mismo tipo de servicio en dicha zona portuaria.

No obstante para el desarrollo de la investigación, es necesario delimitar esta población, para Arias (2006) "La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible"(p.83), Arias (2006) también afirma que una muestra representativa "es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto permite hacer inferencias o generalizar los resultados del resto de la población con un margen de error conocido"(p. 83).

En este caso la muestra está determinada de según a las posibilidades de acceso a la información para su estudio y diagnóstico, de las cuales la empresa privada se corresponde con una organización de carácter transnacional a la cual no se tiene acceso, salvo que sea un trabajador interno de dicha organización. Así mismo la empresa estatal es reservada con respecto a su administración ya que sus directrices emanan del Estado.

Sin embargo la organización mixta dado su carácter de administración local, se obtuvo acceso a la información es por ello que es la empresa caso de estudio, cuyo proceso gerencial se trabajará con el nivel estratégico, conformado por el presidente ejecutivo y el gerente de la planta y con el nivel coordinativo, conformado por los jefes de cada departamento y sus respectivos equipos de colaboradores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En lo que respecta a una definición de técnicas de investigación, Hurtado (2010) expresa que “Las técnicas comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación.”. (p.771). Son aquellas actividades mediante las cuales se obtiene información de la realidad, y se pueden clasificar según el proceso utilizado para obtener dicha información.

Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, de acuerdo Arias (2006) "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información"(p.69). Las técnicas que serán utilizadas en el desarrollo del estudio son el análisis documental, la observación, la encuesta y la entrevista.

El análisis documental consiste en la revisión documental necesaria para el desarrollo de la investigación, es definido por Hurtado (2010) como "un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos"(p.849). En este caso está conformado por los antecedentes o estudios previos relacionados con el objeto estudio, así como la teoría relacionada con la investigación a desarrollar. El instrumento a emplear son fichas de anotación, en el que se tome nota de toda la información investigada.

La observación es una técnica que consiste en la presencia física en cada una de las etapas del proceso, Arias (2006) expresa 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). Debido a que el investigador participará directamente con el objeto de estudio, se dice que la observación es participante, la misma se subdivide en libre o no estructurada y en estructurada, siendo esta última debido a que se empleará como instrumento de medición una ficha de observación de los elementos que serán observados.

La observación se realizará en el ambiente de trabajo donde se integran el nivel estratégico y el coordinativo, es decir, directamente donde se desarrolla la gestión actual de la gerencia, para conocer las características de su funcionamiento.

Otra técnica a emplear es la encuesta, definida por Palella y Martins (2010) como la “técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). El instrumento a emplear es el cuestionario, denominado por Arias (2006), como:

El cuestionario es la 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 autoadministrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

Este instrumento estará referido a indagar datos del modelo de gerencia actual de la organización y de las necesidades de dicho modelo. El mismo comprenderá preguntas cerradas y abiertas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas" (p.217).

Sin embargo, dado a que las respuestas son limitadas no es posible conocer lo que una persona realmente piensa con respecto a un cuestionamiento específico, es por ello que también se empleará las preguntas abiertas que de acuerdo a Hernández y otros (2010) "proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión"(p.222).

El cuestionario será aplicado en el nivel coordinativo de la organización, el cual está conformado por los jefes de cada departamento y sus colaboradores, ellos reciben toda la información necesaria del nivel estratégico de la organización.

Adicionalmente se empleara la técnica de la entrevista, definida por Hurtado (2010) "una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)"(p.863), de acuerdo al mismo autor puede definirse como estructurada, cuando se emplea una guía de preguntas previamente establecidas y siguiendo un orden específico e no estructurada, cuando se realizan preguntas de manera libre con un objetivo específico. En este caso el instrumento a

emplear es la libreta de notas donde quede registrada toda la información que surja del entrevistado.

En este caso la entrevista será aplicada en el nivel estratégico de la organización, específicamente una entrevista no estructurada al Presidente Ejecutivo y una entrevista estructurada al Gerente, con el fin de conocer sus puntos de vista y expectativas tanto de la gestión gerencial actual como de la que se va a desarrollar en esta investigación.

Técnicas de análisis de la información

Una vez empleados los instrumentos para la recolección de datos, es necesario organizarlos y clasificarlos de tal manera que la información sea útil para la investigación.

Según Arias (2006) en las técnicas de análisis "se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso"(p.111). La investigación comprende el análisis de los datos tanto cuantitativos como cualitativos, según los instrumentos de medición a emplear por cada técnica. Los datos de tipo cuantitativo se tabularán organizadamente, en una matriz de datos, que luego serán representados en gráficas de acuerdo a cada dimensión de estudio, para ser analizados en el desarrollo de la investigación.

Ahora bien, a los datos obtenidos con los instrumentos de las técnicas cualitativas se les aplicará el proceso de categorización y de codificación, lo que permitirá identificar y clasificar la información para darle uso. De acuerdo a Hurtado (2010) la categorización "consiste en ubicar cada una de las unidades de análisis correspondientes al texto, o a la imagen estudiada, dentro de un tema, un tópico, un concepto, o atribuirle un significado".(p.1197).

Las unidades identificadas se denominan categorías, las cuales representan un conjunto de información similar o correlativas, a éstas categorías se les asigna una codificación, la cual según Hurtado (2010) "consiste en asignar símbolos, ya sea verbales, numéricos o icónicos a las categorías"(p.1207).

Posteriormente se realizará una tabulación, donde se organizará los datos que se obtuvieron del proceso de categorización y codificación, de tal manera de presentar la información de manera práctica para su interpretación y análisis. Finalmente se realizará una triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos y se aplicará una matriz FODA la determinación de las necesidades del modelo.

Triangulación de Datos

La triangulación de acuerdo a Okuda y Gómez (2205) "la triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cualitativos como cuantitativos) de fuente de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en estudio"(p.3). Se representa por la visualización geométrica de tener en cada punto un resultado diferente objeto de

estudio de un mismo problema, para obtener patrones de convergencia y lograr una interpretación global del objeto de estudio.

Continuando con Okuda y otro (2005) afirma que “la triangulación de datos consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos”(p. 5). Es un proceso mediante el cual el investigador realiza una comparación de los instrumentos empleados para la recolección de datos, con el objetivo de establecer similitudes o diferencias de lo observado presencialmente y la información obtenida de los participantes involucrados, la cual se puede obtener con entrevistas estructuradas, no estructuradas o cuestionarios.

Según Del Canto (2014) “se procede a tomar las categorías comunes de las entrevistas aplicadas, destacando además otras categorías que el investigador considere importante para el modelo” (p. 47). Al realizar el análisis respectivo se podrá determinar los elementos necesarios o importantes para el desarrollo del modelo a presentar para la solución de una problemática específica observando ésta desde diferentes ángulos, lo que permite no solo analizar la información sino que además logra profundizar en su comprensión.

- Matriz FODA

Es la representación visual de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que afectan a una organización, según David (2008) "es una

herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)"(p.221).

Harvard Business Essentials (2006) define las debilidades como las características que no permiten que una empresa logre eficazmente sus objetivos, las amenazas son acontecimientos no controlables por la empresa, generalmente externas, las fortalezas son las competencias y aptitudes que posee para llevar a cabo sus actividades y las oportunidades son los acontecimientos o ideas que se le presentan para desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Luego de construido el instrumento de recolección de datos, se procedió a verificar que el mismo cumpla con la objetividad requerida para la obtención de la información, sin que este se vea afectada por sus apreciaciones personales. Para esto, dicho instrumento debe reunir la validez y confiabilidad necesaria para poder establecer la correspondencia entre la realidad y los fundamentos teóricos.

Validez

La validez del instrumento se determinó a través de la técnica "Juicio de Expertos" la cual consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2006), en "la

validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p 243).

Con el Juicio de Expertos se trata de determinar mediante la aprobación de expertos, hasta donde los ítems del instrumento son representativos del dominio o universo del contenido de la propiedad que se desea medir, el cual puede ser expresado cuantitativamente.

A tal fin se hizo llegar a cada experto una carpeta, la cual contenía: título, objetivos del estudio, cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y formato de validación donde se toman en cuenta los criterios de congruencia de los ítems, claridad, tendenciosidad, observaciones y sugerencias. Una vez realizado este procedimiento, por los expertos, se procedió a elaborar el instrumento definitivo tomando en cuenta en todo lo posible las sugerencias y observaciones realizadas, por los profesionales. (Anexo B).

Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señala que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (P.242).

Por otra parte, Palella y Martins (2006). “La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, es el grado en

el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p. 151).

A tal efecto, este proceso de confiabilidad se efectuó para conocer la consistencia con la cual el instrumento precisa lo que se quiere cuantificar. El método empleado para medir la confiabilidad de los instrumentos fue mediante la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach para preguntas de tipo politómica. La ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \times \left[1 - \left(\frac{\sum S^2 \text{ítems}}{S^2 \text{total}} \right) \right]$$

Donde:

α = es el coeficiente de confiabilidad.

k = número de preguntas Del instrumento.

$\sum S^2 \text{ítems}$ = es la sumatoria de las varianzas por Items.

$S^2 \text{total}$ = la varianza total.

Sustituyendo:

$$\begin{aligned} \alpha &= \left[\frac{14}{14-1} \right] \times \left\{ 1 - \left[\frac{12,35}{41,53} \right] \right\} \\ &= 0,76 \end{aligned}$$

Los resultados de ambos coeficientes se interpretaron según la tabla presentada por Ruiz (2003), la cual se describe a continuación:

Tabla 1 Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad

Rango	Nivel de Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (2003)

De manera que se obtuvo un Coeficiente Alpha Cronbach es de 0,76 siendo la confiabilidad alta del instrumento de recolección de datos. (Ver Anexo D).

Operacionalización de las variables

De acuerdo al Manual de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), explica que: “Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores, cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según el contexto en el que se representan.” (p.24).

La operacionalización se aplica donde es necesario realizar una medición o representación de una variable necesaria para el desarrollo de la investigación. En este caso se aplicó en el primer objetivo específico, correspondiente al diagnóstico, en el que se determinaron las variables asociadas. En este caso se evaluaron las dimensiones de la variable y con cuales indicadores se pueden representar.

Tabla 2 Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar los componentes en el proceso gerencial actual de la empresa caso de estudio	Proceso gerencial	Organización	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos estratégicos -Responsabilidades por Dpto. -Desarrollo de competencias -Clima organizacional 	C1-C2-C3-C4-C05 E1-E2-E3-E4
		Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Plan por departamento 	C6-C7 E5
		Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Relación interdepartamental - Agenda de coordinación - Minutas de Reunión 	C8-C9 E6
		Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de planificación - Acciones correctivas ejecutadas - Uso del sistema de información 	C10-E7
		Control	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados de los indicadores del sistema ISO 9000:1 -Análisis presupuestario 	C11-C12-C13-C14 E8-E9-E10-E11

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicadas las diferentes técnicas de recolección de datos, ya descritas en el capítulo anterior, se procede a presentar los resultados y realizar el análisis correspondiente. Se efectuó a cada una de las partes que conforman el instrumento, desglosado en sus respectivas dimensiones, con el propósito de interpretar los resultados y obtener así la información específica requerida que dio origen a esta investigación.

En este sentido, Rodríguez (2007), expresa que: “El análisis de los datos se ejecuta cuando se separan, en forma adecuada, los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las aleatorias” (p.120). Así mismo el autor precitado indica que “la interpretación es la determinación de las relaciones encontradas entre los componentes, las variables, las categorías, o los grupos del sistema o estructura de datos analizados” (p.121). En atención a esta idea, los datos cuantitativos se muestran en tablas donde se especifican las frecuencias y porcentuales de cada ítem del instrumento y dichos resultados se graficaron a fin de ilustrar los datos porcentuales, para ser analizados, en el caso de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas se categorizaron en cuadros y se les realizó un análisis, en ambos casos con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El cuestionario empleado comprende catorce (14) ítems de preguntas cerradas y un ítem correspondiente a una pregunta abierta, cuyas respuestas se categorizaron y se le midió la frecuencia de repetición por categorías, posteriormente el resultado fue graficado con el fin de tener una apreciación visual. El cuestionario fue aplicado en el nivel coordinativo de la organización, representado por los jefes de cada departamento, a sus adjuntos y colaboradores, a continuación análisis de las preguntas cerradas del instrumento.

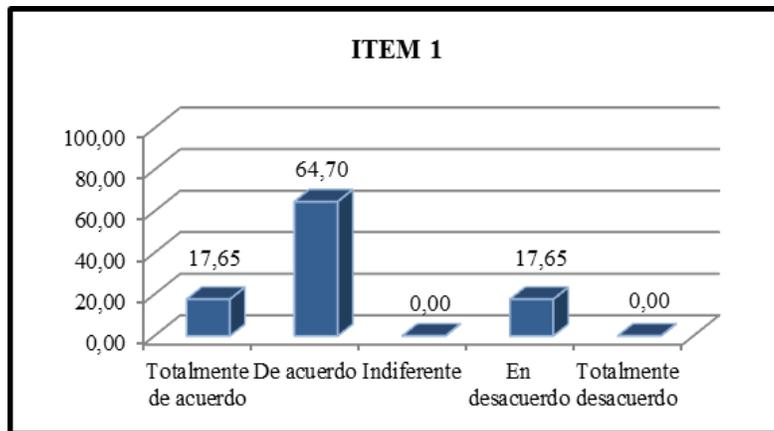
Ítem 1. Usted conoce y toma como referencia los objetivos estratégicos de la organización para su gestión.

Tabla 3 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el conocimiento y aplicación de los objetivos estratégicos.

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	17,65
De acuerdo	11	64,70
Indiferente	0	0,00
En desacuerdo	3	17,65
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 1 Representación gráfica porcentual de la muestra según el conocimiento y aplicación de los objetivos estratégicos en la gestión de los participantes.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: El gráfico muestra que la mayoría de los participantes conocen y toman como referencia los objetivos estratégicos de la organización. Es necesario que el 100% del equipo de colaboradores trabaje en función del logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a Hellriegel y otros (2008) "una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas"(p.6). Si éste grupo de trabajo no conoce los objetivos, no sabe hacia dónde se dirige la organización por lo que el logro de metas es más complicado, sin embargo para lograrlo es necesario afianzarlos mediante la publicación y el reforzamiento de las políticas y estrategias de la empresa.

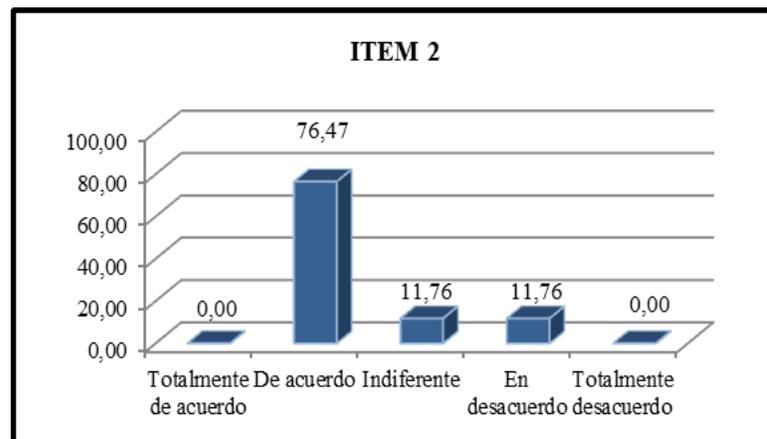
Ítem 2. Orienta su gestión por objetivos departamentales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Tabla 4 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la orientación de los objetivos departamentales

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	13	76,47
Indiferente	2	11,76
En desacuerdo	2	11,76
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100

Fuente: Romero, L (2016)

Grafico 2 Representación gráfica porcentual de la muestra según la orientación de los objetivos departamentales



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Este indicador de la dimensión organización muestra que la mayoría de los participantes orientan su gestión por objetivos que contribuyen al funcionamiento de la organización, ahora bien en este caso es necesario que los objetivos de cada departamento queden establecidos y en sinergia con el mismo objetivo de la organización. David (2008) afirma que "la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro" (p.15) para lograrlo se deben hacer esfuerzos en conjunto entre los niveles de la empresa.

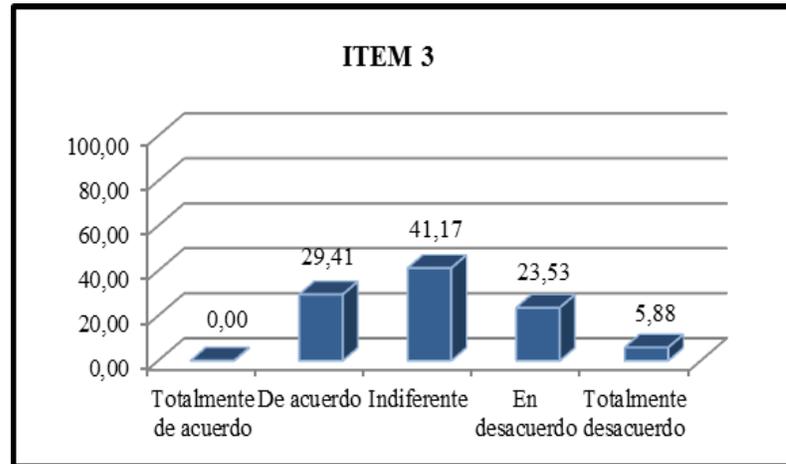
Ítem 3. El clima organizacional actual de la empresa contribuye a orientar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 5 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	5	29,41
Indiferente	7	41,17
En desacuerdo	4	23,53
Totalmente desacuerdo	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 3 Representación gráfica porcentual de la muestra según la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Existe una variación con respecto al clima organizacional, donde a la mayoría se le es indiferente si el mismo sea el acuerdo para que se logren los objetivos estratégicos. Chiavenato menciona que "el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento" (p.57). El resultado indica que es un área crítica dentro de la organización, en la que se debe trabajar para mejorarlo.

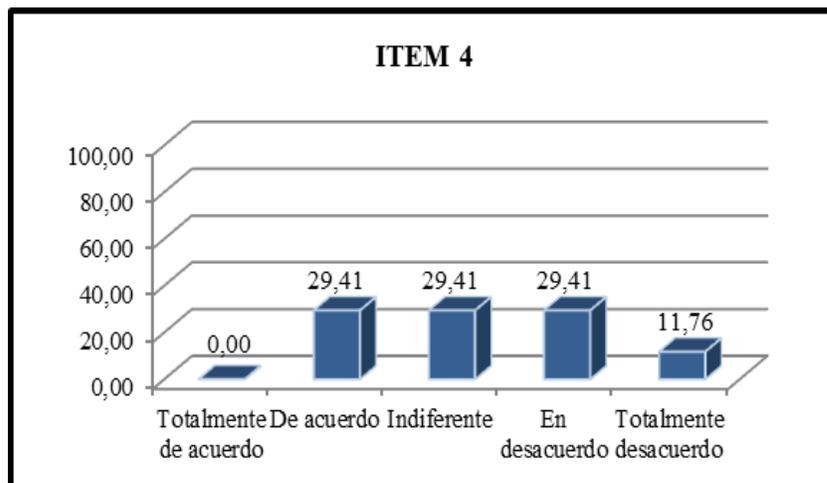
Ítem 4. Actualmente el clima organizacional de la empresa fortalece la motivación para el logro de las actividades planificadas.

Tabla 6 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el clima organizacional para la motivación al logro

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	5	29,41
Indiferente	5	29,41
En desacuerdo	5	29,41
Totalmente desacuerdo	2	11,76
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 4 Representación gráfica porcentual de la muestra según el clima organizacional como agente motivador al logro



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: El gráfico da como resultado que para la mayoría representa un área crítica en la dimensión organización, Gan y otro (2006) afirma que "un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa" (p.276). Es por ello que surge la necesidad de emplear estrategias que estimulen al personal.

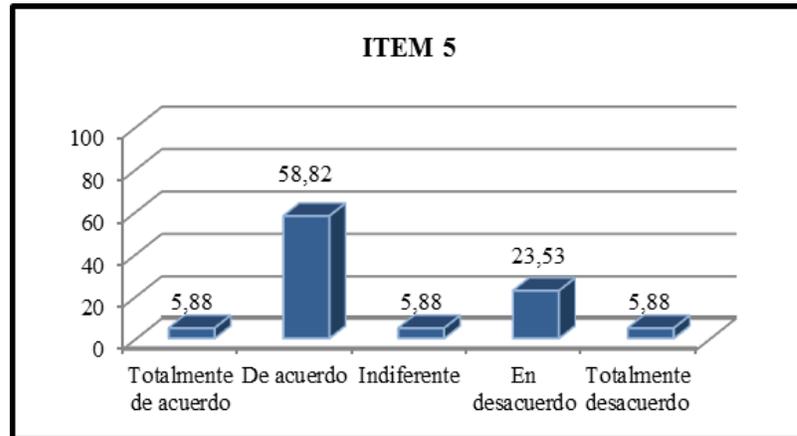
Ítem 5. El proceso de desarrollo de competencias permite la obtención de herramientas que contribuyan al cumplimiento de los requerimientos del cargo.

Tabla 7 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el proceso de desarrollo de competencias

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	5,88
De acuerdo	10	58,82
Indiferente	1	5,88
En desacuerdo	4	23,53
Totalmente desacuerdo	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 5 Representación gráfica porcentual de la muestra según la evaluación del proceso de desarrollo de competencias como herramientas



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Hellriegel y otros (2002), definen las competencias "como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones" (p.57). Por lo que es necesario realizar un plan que permita evaluar el área de trabajo de los participantes y determinar cuáles son las herramientas necesarias para mejorar su gestión.

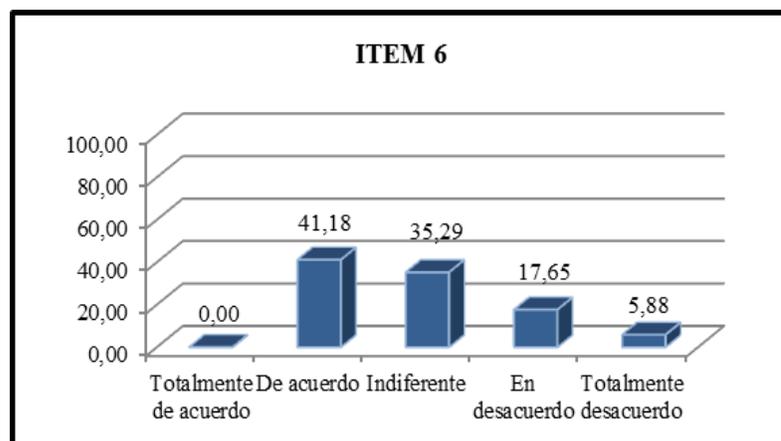
Ítem 6. Se involucra en planes conjuntos para orientar soluciones integrales a las diferentes áreas de oportunidades de mejora.

Tabla 8 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la planificación en conjunto para oportunidades de mejora.

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	7	41,18
Indiferente	6	35,29
En desacuerdo	3	17,65
Totalmente desacuerdo	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 6 Representación gráfica porcentual de la muestra según la planificación en conjunto para desarrollar oportunidades de mejora



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Este ítem refleja la dimensión planificación, en el que para la mayoría de los participantes les es indiferente y están en desacuerdo, David (2008) expresa que "la planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados"(p.131). Lo que significa que el personal no trabaja en planes conjunto para orientar soluciones en el área de oportunidades de mejora, desaprovechando un capital humano que trabajando en equipo puede dar mejores resultados a la organización, por lo que es necesario establecer estrategias de integración en el nivel coordinativo.

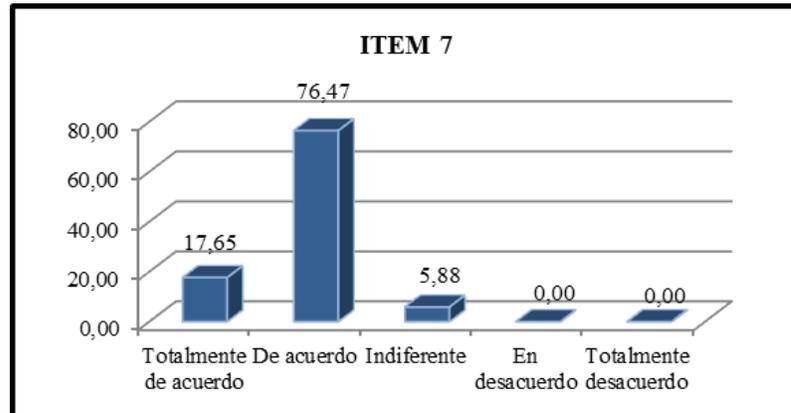
Ítem 7. El desarrollo de sus actividades apoya el plan de gestión de la gerencia de la empresa.

Tabla 9 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el apoyo al plan de gestión

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	17,65
De acuerdo	13	76,47
Indiferente	1	5,88
En desacuerdo	0	0,00
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 7 Representación gráfica porcentual de la muestra según el apoyo del plan de gestión de la gerencia.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: El gráfico muestra que la mayoría de los trabajadores del nivel coordinativo desarrollan sus actividades en función de dar apoyo al plan de gestión de la gerencia, lo que significa que individualmente la empresa cuenta con un equipo comprometido a cumplir con sus responsabilidades y tareas del día, es decir, trabajan individualmente pero con un objetivo común. Es necesario lograr su integración para potenciar sus resultados. Para David (2008) "el propósito de las organizaciones lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién."(p.131), es por ello que el personal no debe trabajar de manera independiente, por el contrario, debe seguir las directrices de la autoridad a quien le reporta.

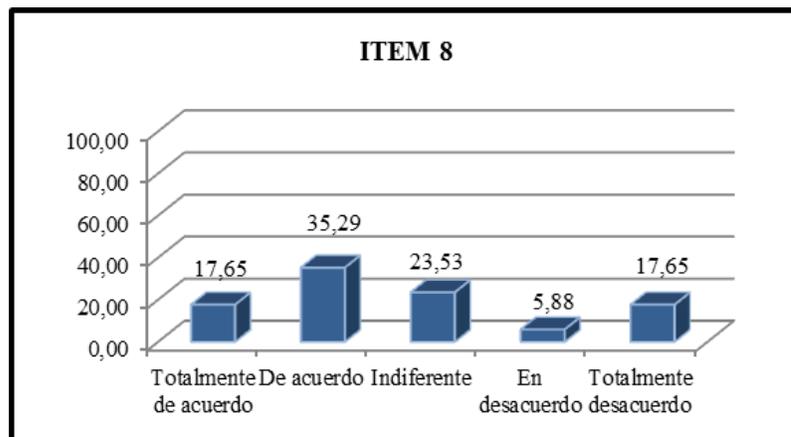
Ítem 8. En su departamento se realiza una planificación periódica (semanal, quincenal o mensual) de las actividades en correspondencia con la gerencia de la empresa.

Tabla 10 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la planificación departamental

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	17,65
De acuerdo	6	35,29
Indiferente	4	23,53
En desacuerdo	1	5,88
Totalmente desacuerdo	3	17,65
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 8 Representación gráfica porcentual de la muestra según la planificación departamental de acuerdo a los objetivos de la gerencia de la empresa.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Los resultados de este ítem muestran una variación importante entre los valores obtenidos, lo que significa que unos si lo hacen y otros no, por lo que surge la necesidad del empleo de estrategias que permitan una coordinación efectiva entre los departamentos y la gerencia. Hellriegel y otros (2008) afirma que el gerente "se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización"(p.7). Si no existe una planificación establecida con tiempo y recursos determinados, se dificulta la evaluación la evaluación de las actividades departamentales en función de los objetivos de la empresa.

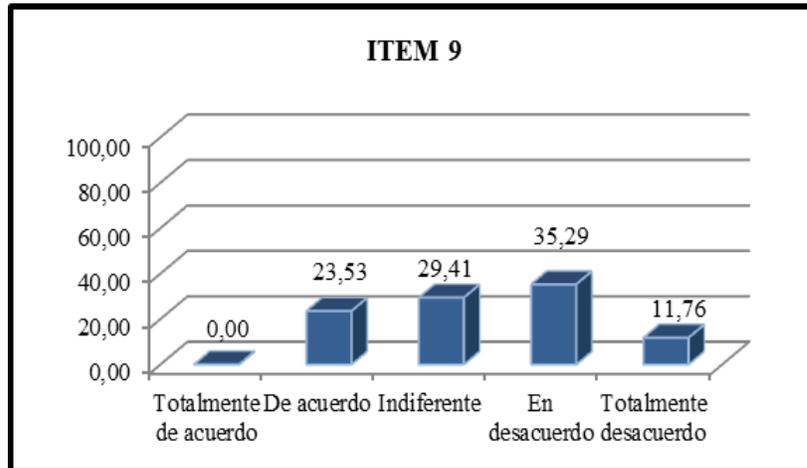
Ítem 9. Las reuniones gerenciales se realizan en el marco de una agenda de coordinación y se generan acuerdos que quedan establecidos en minutas.

Tabla 11 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la evaluación a las reuniones gerenciales.

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	4	23,53
Indiferente	5	29,41
En desacuerdo	6	35,29
Totalmente desacuerdo	2	11,76
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 9 Representación gráfica porcentual de la muestra según la evaluación a las reuniones gerenciales.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: la mayoría de los participantes, opina que las reuniones gerenciales no se realizan en el marco de una agenda de coordinación y no se establecen los acuerdos en minutas, por lo que no se les puede hacer seguimiento. En este caso surge la importante necesidad de dejar establecido una coordinación efectiva en la programación de las reuniones gerenciales para lograr resultados efectivos, para ello Gan y otro (2006) afirman que es necesario tener claramente establecidos los objetivos principales de la reunión, los cuales pueden ser informativos, valorativos, decisorios y creativos.

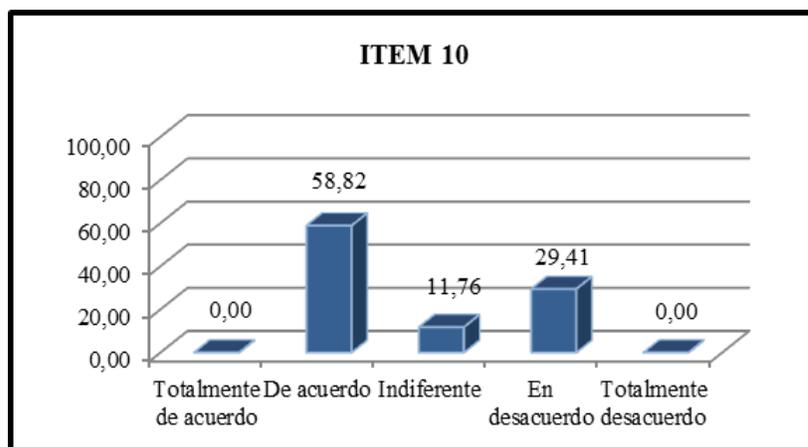
Ítem 10. Las coordinaciones interdepartamentales en la empresa contribuyen al cumplimiento de las actividades planificadas en cada departamento.

Tabla 12 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la coordinación interdepartamental

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	10	58,82
Indiferente	2	11,76
En desacuerdo	5	29,41
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 10 Representación gráfica porcentual de la muestra según la coordinación interdepartamental en el cumplimiento de las actividades planificadas



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: En este ítem se evaluó la coordinación interdepartamental orientado al cumplimiento de las actividades por departamento y sus resultados afianzan la necesidad que surgió en el ítem 6 referente a la integración y al trabajo en equipo entre todos los departamentos de la organización. Citando a Gan y otro (2006) "la comunicación interdepartamental a aquella que pone en contacto a las diversas áreas de trabajo o departamentos de la organización" (p.210).

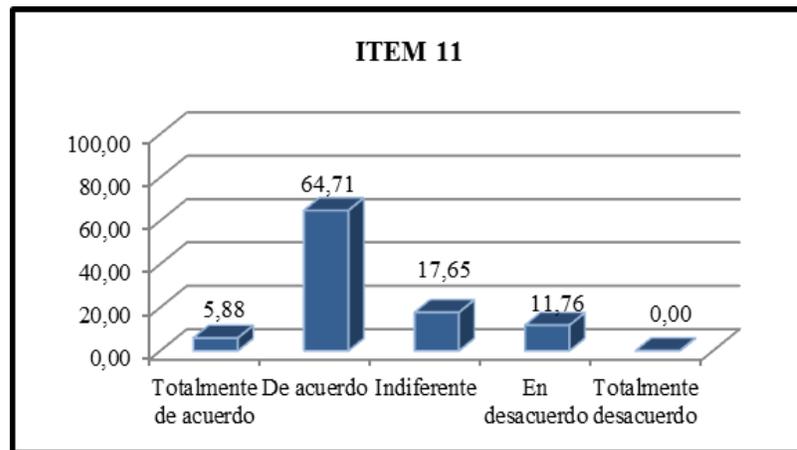
Item 11. Su proceso de toma de decisiones está basado en un sistema de información efectivo, eficaz y oportuno.

Tabla 13 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el proceso de toma de decisiones

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	5,88
De acuerdo	11	64,71
Indiferente	3	17,65
En desacuerdo	2	11,76
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 11 Representación gráfica porcentual de la muestra según el proceso de toma de decisiones basado en un sistema de información efectivo, eficaz y oportuno.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: El gráfico muestra que la mayoría de los participantes realiza el proceso de toma de decisiones basado en un sistema de información efectivo, eficaz y oportuno, sin embargo existe un porcentaje que no está de acuerdo con el planteamiento por lo que es necesario revisar dicho sistema para que todos los involucrados en el nivel coordinativo reciban la información que requieren. Gan y otro (2006) afirma que la comunicación debe ser asertiva, entendiendo ésta como la capacidad para comunicar las propias convicciones y expresar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás.

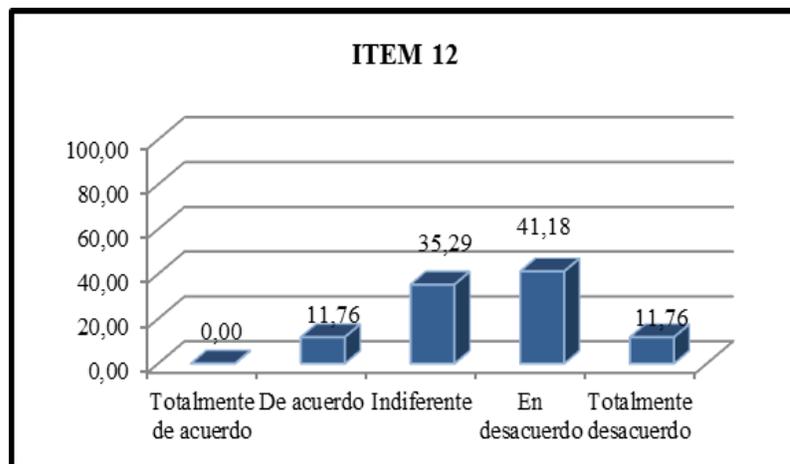
Ítem 12. Se realiza seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos es la minutas de reuniones gerenciales.

Tabla 14 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según el seguimiento a los acuerdos establecidos

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	2	11,76
Indiferente	6	35,29
En desacuerdo	7	41,18
Totalmente desacuerdo	2	11,76
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 12 Representación gráfica porcentual de la muestra según el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la minutas de las reuniones gerenciales.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: según la gráfica se puede afirmar que no se realiza seguimiento a los acuerdos realizados en las minutas, teniendo concordancia con los resultados en el ítem 9. Lo que no está establecido como un compromiso no se le puede hacer un seguimiento, es importante que las partes se comprometan, por escrito, al desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos de la organización para que la gerencia pueda realizar su respectivo seguimiento y control.

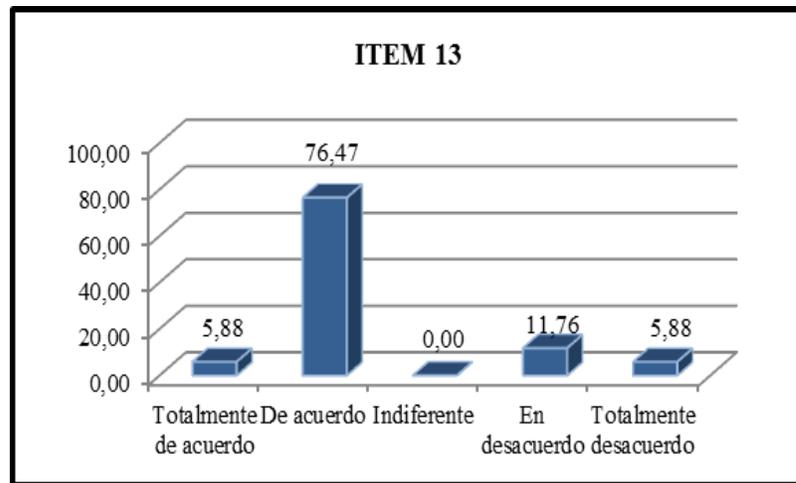
Ítem 13. Se ejecutan acciones correctivas en base al análisis conjunto de los resultados de los indicadores del sistema de gestión de calidad.

Tabla 15 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la ejecución de acciones correctivas.

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	5,88
De acuerdo	13	76,47
Indiferente	0	0,00
En desacuerdo	2	11,76
Totalmente desacuerdo	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 13 Representación gráfica porcentual de la muestra según la ejecución de acciones correctivas en base al análisis conjunto de los resultados de los indicadores del sistema.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: El gráfico muestra que si ejecutan acciones correctivas en función de los indicadores del sistema de gestión de calidad, sin embargo algunas de estas acciones no se realizan en conjunto, si bien el sistema de gestión de calidad posee un procedimiento de evaluación de indicadores por departamento y de acciones correctivas, es necesario que las mismas sean evaluadas tanto por el gerente como por el área involucrada.

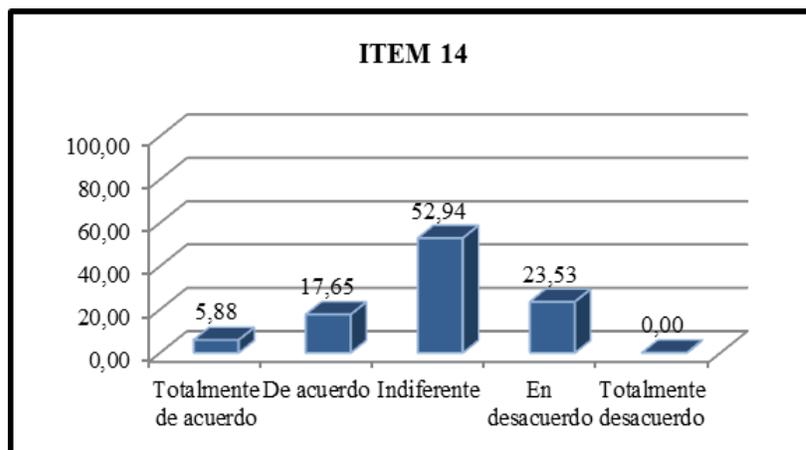
Ítem 14. Se realiza una medición de la variación de los costos de las actividades presupuestadas con respecto a las ejecutadas.

Tabla 16 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la medición de la variación de los costos.

Escala de Estimación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	5,88
De acuerdo	3	17,65
Indiferente	9	52,94
En desacuerdo	4	23,53
Totalmente desacuerdo	0	0,00
TOTAL	17	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 14 Representación gráfica porcentual de la muestra según la medición de la variación de costos de las actividades presupuestadas con respecto a las ejecutadas.



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis: Para la mayoría de los participantes resultó indiferente la medición de la variación de los costos de las actividades, lo cual es crítico ya que sin la medición de la variación entre lo planificado y lo ejecutado es difícil tener un control de los costos totales de las actividades que desarrolla cada departamento influyendo directamente en el presupuesto general de la organización, es necesario tener controles para lograr un seguimiento efectivo a lo que se realiza.

Ítem 15. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted considere necesarias para apoyar la gestión gerencial de la empresa?

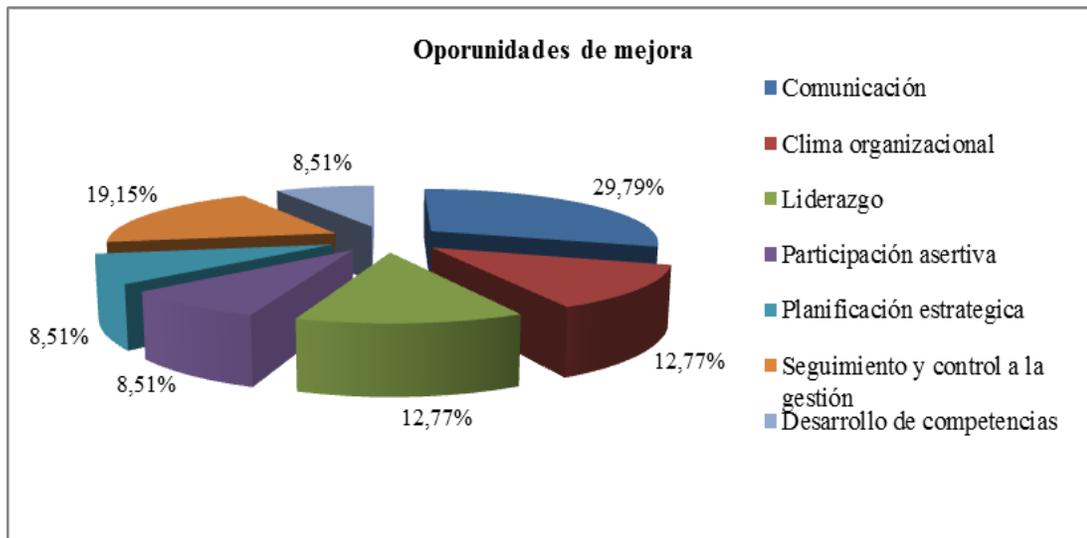
El ítem 15 del cuestionario consistió en una pregunta abierta, la misma se le aplicó el proceso de categorización y medición de frecuencia para hacer posible la evaluación de los resultados, siendo estos los presentados en la siguiente tabla.

Tabla 17 Distribución en frecuencia y porcentual de la muestra según la categorización de los resultados.

Nro.	Categorías	Frecuencia	%
1	Comunicación	14	29,79
2	Clima organizacional	6	12,77
3	Liderazgo	6	12,77
4	Participación asertiva	4	8,51
5	Planificación estratégica	4	8,51
6	Seguimiento y control a la gestión	9	19,15
7	Desarrollo de competencias	4	8,51
	TOTAL	47	100,00

Fuente: Romero, L (2016)

Gráfico 15 Representación gráfica porcentual de la muestra según la categorización de las oportunidades de mejora necesarias para apoyar la gestión gerencial



Fuente: Romero, L (2016)

Análisis:

El gráfico correspondiente al ítem 15, muestra una valoración de siete (7) categorías en las que se sintetizó las respuestas de cada uno de los participantes, y se midió su frecuencia, es decir, la cantidad en que las oportunidades de mejora fueron nombrados, destacándose tres dimensiones, una es la organización con un total de 72,35% en la que la comunicación surgió como la oportunidad de mejora más necesaria en la organización con un 29,79%, seguida por el clima organizacional con el 12,77%, luego el liderazgo con un 12,77% y la participación asertiva y el desarrollo de competencias con 8,51% cada una.

Ahora bien, de la categoría comunicación surge la necesidad de crear un proceso para que sea efectiva, interdepartamental, unida a la gestión gerencial en la que se involucre a cada uno de los participantes del nivel coordinativo, las oportunidades de mejora adicionales en esta dimensión se deben trabajar con estrategias que estimulen la confianza y la motivación para el logro de los objetivos de la organización. Dichas áreas se determinan de acuerdo al liderazgo que posea el gerente sobre el personal, entendiendo éste, según Yukl (2008) como "el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes" (p. 26).

La otra categoría que se destacó en este ítem, es la dimensión control con un 19,15%, representado por el seguimiento y control de la gestión gerencial, que involucra distintas áreas como lo son los indicadores del sistema de gestión de calidad, la evaluación de sus resultados y el seguimiento a las acciones correctivas realizadas en conjunto con cada uno de los departamentos, así mismo ser constante en su aplicación para mantener el enfoque de mejora continua en todos los departamentos. David (2008) indica que "la función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas"(p.136).

También es necesario realizar el seguimiento y control a los costos de cada una de las actividades que se realizan y lo que representan para la organización con el fin de evaluar los presupuestos planificados para cada área, para ello se hace necesario establecer una base de datos de los costos por actividad, en el que la gerencia tenga acceso cuando sea necesario. Igualmente sucede con el seguimiento a las minutas con

objetivo de determinar el cumplimiento de los compromisos establecidos y aprobar acciones donde sea necesario.

Finalmente y con 8,51% se destaca la planificación estratégica, dentro de la categoría planificación, en la que es necesario establecer y difundir los objetivos estratégicos de la organización así como sus planes de acción a fin de que todos los participantes se alineen en el nivel coordinativo con las directrices del nivel estratégico de la organización. El plan estratégico o la planificación estratégica según Hellriegel y otros (2008) explican que es el proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos, decidir cuál será su visión y misión, plantear sus metas, seleccionar las estrategias generales y asignar los recursos necesarios para alcanzarlas.

Luego se procedió al análisis de los datos cualitativos categorizados, cuyos datos se obtuvieron de la realización de dos tipos de entrevistas, una estructurada al gerente de la empresa, con el fin de evaluar cada dimensión de la gestión gerencial actual, y los datos obtenidos se tabularon con el fin de realizar un análisis de cada una de las áreas evaluadas. Luego se presenta el análisis de la entrevista realizada al Presidente Ejecutivo de la organización, la cual fue no estructurada, y cuyos datos se clasificaron en categorías de acuerdo a los temas abordados en el proceso.

A continuación la tabulación de los datos obtenidos en la entrevista al gerente de la empresa y posterior los del presidente ejecutivo.

Tabla 18 Presentación de las respuestas de la entrevista estructurada y su análisis.

Nro	Dimensión	Ítem	Respuesta	Análisis
1	Organización	¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?	Los objetivos se desarrollan de acuerdo a la función específica de la empresa, consiste en brindar un servicio, es el cumplimiento de la política de calidad por la cual se rige la organización	No están establecidos objetivos estratégicos como tal, la empresa se guía por la política de calidad y la adaptación a la dinámica de las operaciones. Se trabaja en función de cada departamento cumpla con sus responsabilidades y se apoya con la coordinación interdepartamental.
2		¿De qué manera su gestión apoya al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	La gestión vela porque todos los objetivos sean logrados y canaliza todos los procedimientos de cada departamento.	
3		¿Cuáles son las actividades que realiza para velar que exista un clima organizacional adecuado?	Armonizar con todos, es difícil complacer a todos, se debe aceptar a las personas como son y no imponernos.	Es necesario establecer estrategias que permitan un clima adecuado para tener un personal motivado y comprometido.

4		¿De qué manera gestiona el desarrollo de las competencias del personal?	Cada jefe maneja el desarrollo de su personal con entrenamiento, capacitación e indicaciones de lo que el personal debe hacer	Si bien es coordinado por los jefes, es necesario valorar el aporte de la gerencia para el plan de capacitación y desarrollo.
5	Planificación	¿En que se basa el plan de gestión que usted implementa?	Tendría que estar basado en la planificación de cada departamento y ellos entregarlo a la gerencia, y distinguir entre las actividades planificadas y las que son emergencias.	No existe un plan de gestión gerencial establecido y difundido, por lo que es necesario que se realice en coordinación con todos los departamentos.
6	Coordinación	¿Cuál es el proceso que usted utiliza para coordinar los departamentos en el cumplimiento de dichos objetivos?	Todo se debería tratar en las reuniones gerenciales para que cada departamento y debería quedar establecido en una minuta con revisión.	No existe un proceso establecido, se realiza de manera informal, se plantea usar estrategias de trabajo en equipo para lograrlo.
7	Ejecución	¿Cómo verifica, en campo, la ejecución de las actividades planificadas?	Cada departamento informa a la gerencia el desarrollo y el estado de cualquier actividad	No inspecciona en campo, es necesario establecer un plan de visitas periódico.

8	Control	¿Está satisfecho con los resultados del análisis de los indicadores de gestión?	No, cada departamento debe velar por cumplir con objetivo del indicador y reportarlo	No se realiza gerencialmente seguimiento y control de los resultados de los indicadores por lo que no se existe un análisis de los mismos, es necesario establecer estrategias en las reuniones gerenciales donde sean evaluados.
9		¿Cómo se difunden sus análisis de los indicadores del sistema de gestión de calidad y de qué manera se establecen las acciones correctivas necesarias?	No se difunden, cada departamento debería presentarlo en las reuniones gerenciales para su análisis.	
10		¿Cómo integra la ejecución de las actividades programadas en cada departamento y como lo controla?	En las reuniones gerenciales es propicio coordinar de manera integrada las actividades de cada departamento y su control se lleva en las siguientes reuniones.	Es necesario realizar reuniones adicionales con los involucrados para la coordinación de sus actividades.
11		¿Cómo hace el seguimiento de los gastos de actividades ejecutadas con respecto a las planificadas?	No se trabaja con un presupuesto integral previo, se va ajustando sobre la marcha. Las emergencias nos arroja por la dinámica de la empresa.	Surge la necesidad de establecer una base de datos de los costos así como su planificación integral para su seguimiento y control.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla 19 Categorización de la entrevista no estructurada al Presidente Ejecutivo y su análisis.

Nro.	Categoría	Descripción	Análisis
1	Plan estratégico	<p>-El plan estratégico da los lineamientos para mantener la organización.</p> <p>-La pauta la marca los clientes y el entorno, valorando el servicio y determinando las necesidades para cumplirlos. Se realiza un análisis de las capacidades y se efectúan las coordinaciones necesarias para cumplir con ellos.</p> <p>-Las variaciones del mercado hacen que las estrategias se modifiquen, se refresquen, teniendo presente que es una empresa de servicio por lo que su objetivo principal es la satisfacción al cliente.</p>	<p>El nivel estratégico de la organización si conoce hacia donde ésta se dirige, de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes externos. El mismo debe ser difundido, para que el nivel de coordinación y el nivel operacional trabajen en función de él.</p>
2	Factores externos	<p>-Dado que el servicio portuario que presta la empresa, está sujeto a una serie de factores externos, no controlables, de los cuales depende sus operaciones. Entre ellos se encuentran:</p> <p>-Disponibilidad y asignación de divisas a los clientes que realizan importaciones.</p>	<p>Si bien no son controlables, de ellos dependen las operaciones de la empresa, para ello se debe tener un equipo multidisciplinario preparado e integrado para adaptarse a cada una de las contingencias que se puedan</p>

		<ul style="list-style-type: none"> -Aprobación de leyes y decretos bajo los cuales se rigen las actividades portuarias. -La alianza estratégica establecida con organismos del estado bajo sus regulaciones. 	<p>presentar.</p>
3	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -La estructura organizacional es el marco en el cual funciona la organización, teniendo presente que la estructura es la que sigue al plan, y debe estar alineado con las actividades de cada departamento. -La misma debe cumplir y realizar el seguimiento del sistema de gestión de calidad, dando valor agregado a cada uno de los elementos del sistema. -La comunicación en la estructura es vital para su funcionamiento, la misma puede ser formal e informal, lo importante es que exista retroalimentación de las partes involucradas. - La integración es un factor determinante en la coordinación en todos los niveles, para ello el personal debe tener mente abierta, adecuarse y sentir que es importante para la organización. 	<p>En esta categoría existen dos factores claves para el desarrollo de la gestión, uno la comunicación con retroalimentación, la cual no necesariamente debe ser formal, simplemente debe cumplirse directamente o con el uso de la tecnología y otro la alineación de cada departamento para el logro de los objetivos de la organización.</p>

4	Clientes internos	<p>-El sistema completo de la organización se debe manejar de acuerdo a sus clientes como una relación de servicio en el que deben satisfacerse sus necesidades, esto sucede con los niveles de la organización, cada departamento representa un cliente interno, como por ejemplo operaciones es cliente de mantenimiento y a su vez mantenimiento es cliente de compras. Estos clientes deben estar satisfechos y a su vez deben trabajar de manera integrada y coordinada.</p> <p>- Cuando algún elemento del sistema falla, o algún cliente interno no obtiene lo que necesita, falla toda la estructura.</p> <p>- Los clientes internos se representan como un sistema, y como tal debe funcionar en sinergia con el objetivo principal de la organización, que es la satisfacción de sus clientes externos.</p>	<p>Se refiere al trabajo en equipo que cada uno de los miembros de la organización debe realizar, para ello cada departamento debe tener claro para quién realiza sus funciones. En esta área es importante tomar en cuenta las capacidades de cada individuo y el desarrollo de competencias debe estar orientado a la capacitación donde sea necesario.</p>
---	-------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia (2016)

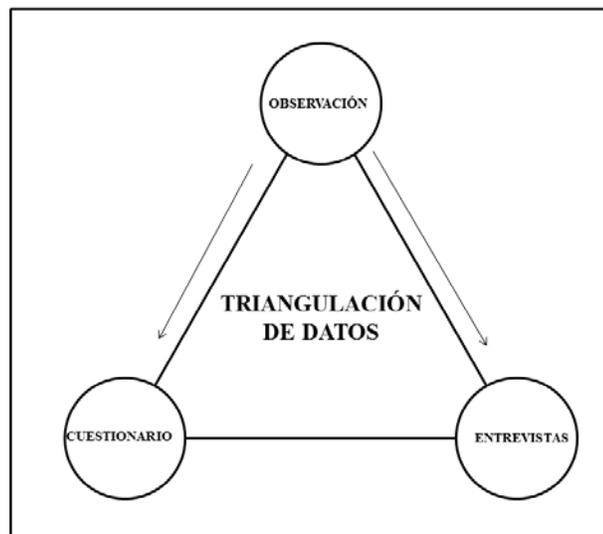
Interpretación de los Resultados

Una vez analizados todos los datos obtenidos del diagnóstico de la gestión gerencial actual de la organización, para lo cual se aplicará la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos por dimensiones y luego se realizará una matriz FODA para el análisis de los resultados.

Triangulación de Datos

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos de los datos cuantitativos y cualitativos se procede a realizar una comparación entre ellos y los obtenidos en la ficha de observación realizada por el investigador según las dimensiones de estudio, las cuales se corresponde con los procesos gerenciales de la organización, representándose de la siguiente manera:

Figura 1 Triangulación de Datos



Fuente: Romero, L. (2016)

- **Dimensión Organización:** existe una relación directa entre los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos, donde determinó la necesidad de realizar mejoras en la gestión gerencial de la organización, ya que tanto el investigador como los participantes determinaron que es necesario la promulgación de los objetivos estratégicos, así como la necesidad de mejorar el clima organizacional donde cada uno de sus participantes se sientan motivados al logro, además de crear un sistema de información donde cada uno de los departamentos puedan participar, por su parte en el plan de desarrollo de competencias acorde a cada uno de los cargos del nivel coordinativo se determinó que si existe, sin embargo es necesario adecuarlo a los participantes de la organización. También es preciso fomentar la relación entre el nivel estratégico y el nivel coordinativo de la empresa con el fin de lograr objetivos y metas planteados.
- **Dimensión Planificación:** Al comparar los resultados se observan que coinciden, pues cada departamento realiza una planificación de las actividades a realizar, apoyando así el plan de gestión gerencial, sin embargo solo uno lo publica para el conocimiento de todos los niveles en la organización, lo que dificulta la planificación gerencial oportuna y eficiente.
- **Dimensión Coordinación:** En esta dimensión se corroboran los resultados obtenidos pues si se realizan reuniones gerenciales pero no están enmarcadas en una agenda de planificación y los acuerdos quedan establecidos de manera verbal e informal, no en minutas de reunión, lo cual dificulta el seguimiento y control de dichos acuerdos. Lo mismo sucede en las coordinaciones interdepartamentales, si se realizan y se logran las metas de cada

departamento pero la observación y la entrevista indicaron que ésta es de tipo informal y sin un periodo acorde de planificación.

- Dimensión Ejecución: Las actividades y toma de decisiones se realizan según cada departamento, el nivel coordinativo cumple con sus funciones y actividades propuestas, sin embargo es necesario una gestión gerencial que verifique dicha planificación y ejecución de actividades con el objetivo de informar al nivel superior el estado de las actividades en ejecución por cada departamento.
- Dimensión Control: Finalmente y de igual modo, la observación guarda una relación directa con los resultados obtenidos en las entrevistas al nivel estratégico y al cuestionario aplicado al nivel coordinativo de la organización, donde se refleja la necesidad de involucrar al personal en las actividades de control de y seguimiento, de lograr que el personal trabaje alineado con la organización y que las medidas correctivas tomadas no generen reincidencia en las fallas, también es necesario aumentar la supervisión a los indicadores departamentales así como fomentar la relación entre ellos y establecer herramientas que permitan el uso oportuno y adecuado de recursos.

Matriz FODA

Los resultados se muestran en una matriz FODA de acuerdo a las dimensiones evaluadas con el objetivo de que se generen las estrategias necesarias para el desarrollo de la propuesta.

De acuerdo a las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas determinadas en el proceso de realizado, se deben establecer estrategias en conjunto entre las fortalezas y las oportunidades (FO), así como de las fortalezas y las amenazas (FA), de igual modo estrategias entre las debilidades y las oportunidades (DO) y finalmente las debilidades y las amenazas (DA). Todas las estrategias tienen un mismo objetivo, el cual es desarrollar un modelo de gestión gerencial acorde a las necesidades que una organización portuaria debe desarrollar.

Tabla 20 Matriz FODA del diagnostico al sistema de gestión gerencial actual

MATRIF FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> -Coordinación interdepartamental para cumplir con las actividades propuestas. -Los objetivos estratégicos están definidos por el nivel más alto de la organización. -Se valora el potencial de cada uno de los trabajadores de la empresa.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> -El desarrollo de las actividades del personal apoya el plan de gestión de la organización. -Se trabaja en función de la política de calidad. -Se ejecutan acciones correctivas de acuerdo a los indicadores del sistema de calidad. -Adecuado sistema de desarrollo de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un plan de coordinación interdepartamental que apoye el gestión. -Alinear la política de la calidad de organización en función de los objetivos del nivel estratégico. -Fijar un plan de desarrollo de competencia en concordancia con los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> -El plan de gestión debe estar preparado para coordinar las actividades del cliente que pueda realizar operaciones según la asignación de divisas. -Determinar planes de acción en conjunto de acuerdo a las capacidades de la empresa para satisfacer a los clientes.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> -Fallas en el proceso comunicación efectiva. -Falta clima organizacional adecuado. -Fallas en el proceso de seguimiento y control sobre los resultados de los indicadores, los compromisos y los costos de las actividades. -Debilidades en el proceso de planificación de actividades en conjunto -No existe una agenda de coordinación de las reuniones gerenciales. -Falta de liderazgo gerencial orientado a la integración. -No existe un plan gerencial establecido y difundido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar actividades que permitan una interacción comunicacional entre los departamentos y la gerencia. -Establecer una agenda de coordinación para las reuniones gerenciales y establecer en minutas los compromisos adquiridos. -Implantar un plan de seguimiento periódico al conjunto de responsabilidades de cada departamento y establecer acciones correctivas en conjunto donde sea necesario. -Establecer y difundir un plan gerencial acorde a las necesidades establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un equipo multidisciplinario motivado y comprometido para satisfacer las necesidades de los clientes cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia (2016)

CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

Introducción

Una empresa estructuralmente establecida, requiere de un lineamiento estratégico que marque el camino por el cual va a transitar, debe estar preparada para los imprevistos y para renovarse constantemente y mantenerse en el mercado. La directriz la determina el nivel estratégico de la organización, pero éste nivel sólo no puede lograr los objetivos propuestos, requiere de un equipo multidisciplinario, motivado y comprometido al logro.

Todo equipo necesita un líder, un guía, un “coach”, esa persona que los dirija, coordine, motive, supervise y controle todas las actividades que se deben realizar para que los objetivos establecidos por el nivel estratégico se cumplan. Esa persona está representada por el gerente, el cual es responsable por toda la integración de la gestión de cada uno de los departamentos que conforman la organización.

El gerente tiene la capacidad y autonomía para emplear las herramientas que necesite para que su gestión sea exitosa, debe realizar un control constante para poder tomar decisiones oportunas y eficaces, acordes al momento que lo ameriten. Debe

mantener un equilibrio entre las necesidades de los clientes y las capacidades materiales, técnicas y humanas con la que cuenta, manteniéndose en proceso de mejora continua que permita la optimización de los recursos que le son asignados.

El nivel que dirige un gerente, es el coordinativo, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar todas las actividades necesarias para cumplir con el plan gerencial y éste a su vez cumpla con el nivel estratégico, es decir, representa la alineación de los miembros de una empresa u organización.

En una realidad cada día más compleja, es necesario que el gerente esté preparado para actuar, al igual que lo debe estar el equipo que dirige en su gestión, la cual está enmarcada tanto en la estructura organizacional como en los planes de mejora continua, éstos pueden guiarse según las múltiples tendencias administrativas existentes.

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones han atravesado una serie de cambios, ya que sus configuraciones son más humanas, flexibles, basadas en el liderazgo, e incluso dependen de sistemas de información para la toma de decisiones, de ésta conciencia empresarial surge el aprendizaje organizacional como estrategia para permanecer en el mercado.

Las organizaciones que aprenden tienen la capacidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga mejorando e incrementando su capacidad, eficiencia y eficacia, logrando que la organización aproveche las oportunidades, transforme las debilidades en fortalezas y maneje las crisis.

Las empresas de carga y descarga de líquidos del puerto de Puerto Cabello, tienen dos características importantes, poseen el mismo proceso operacional y su gestión se desarrolla bajo la misma premisa, la cual es ofrecer un servicio integral basado en el compromiso de mantener un personal capacitado, en un ambiente de trabajo seguro y mejoramiento continuo en el sistema de gestión de calidad con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

El diseño del siguiente modelo de gerencia, se guía en función de un diagnóstico realizado a una de las empresas del puerto, en la que se determinaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante el empleo de instrumentos aplicados a cada uno de los participantes del nivel coordinativo de la organización, al gerente y al presidente ejecutivo, como representantes del nivel estratégico.

Objetivo General del Modelo

Proporcionar elementos teóricos y metodológicos para la implementación de estrategias gerenciales con base a la filosofía de las organizaciones inteligentes.

Objetivos Específicos del Modelo

- Identificar las necesidades del modelo gerencial.
- Establecer los fundamentos teóricos y principios para modelo de gestión gerencial.

- Definir la estructura del modelo de gerencia que permita obtener soluciones a los requerimientos de las dimensiones gerenciales.
- Determinar la factibilidad de implementación del diseño

Alcance

El diseño de gerencia propuesto para las empresas del puerto de Puerto Cabello, el cual pretende establecer una serie de planes de acción orientados en estrategias de mejora, para que las empresas trabajen de manera coordinada y en sintonía con cada uno de sus colaboradores, ya que de ellos depende el éxito de la misma.

Para ello es necesario asegurarles un ambiente laboral favorable, en que todos sus miembros estén en constante aprendizaje y en práctica de su potencial, es decir, que posean la capacidad de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades y buscar el continuo auto crecimiento.

A continuación se plantean tres etapas para el desarrollo del modelo gerencial en base a las organizaciones inteligentes en las que se manejaron según las dimensiones del modelo de gestión gerencial diagnosticado.

Etapa I Identificación de las necesidades del modelo

El diagnóstico realizado a la empresa caso de estudio, permitió determinar una serie de necesidades que surgieron del análisis de la gestión gerencial actual de dicha organización, las cuales se representan como oportunidades de mejora a considerar en el diseño de gerencia a crear. Dichas necesidades son:

Dimensión Organización:

- Alinear la política de calidad de la organización en función de los objetivos del nivel estratégico.
- Fijar un plan de desarrollo de competencias en concordancia con los objetivos del nivel estratégico.
- Desarrollar actividades que permitan una interacción comunicacional entre los departamentos y la gerencia.
- Fortalecer el proceso de comunicación entre los departamentos.
- Desarrollar un equipo multidisciplinario y comprometido para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Estimular un clima organizacional adecuado y confiable para todos los miembros de la organización.

Dimensión Planificación:

- Elaborar y difundir un plan gerencial acorde a las necesidades establecidas.

Dimensión Coordinación

- Diseñar un plan de coordinación interdepartamental que apoye la gestión gerencial.
- Utilizar una agenda de coordinación para las reuniones gerenciales y establecer en minutas los compromisos adquiridos.

Dimensión Ejecución

- Desarrollar un plan de inspecciones visuales en planta, con la participación de los responsables de cada departamento.

Dimensión Control

- Ejecutar un plan de seguimiento periódico al conjunto de responsabilidades de cada departamento y establecer acciones correctivas en conjunto donde sea necesario.
- El plan de gestión debe estar preparado para atender contingencias en el proceso operacional del servicio al cliente.

Etapa II Diseño del modelo gerencial

Fundamentos Teóricos

El modelo posee dos fundamentos resaltantes, gerencia estratégica y organizaciones inteligentes, esto debido a las características de la empresa diagnosticada.

La gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, requiere identificar sus debilidades y fortalezas internas así como la identificación de las oportunidades y amenazas externas, para ello debe tener establecido su misión, visión y sus objetivos estratégicos, apoyándose en el equipo de colaboradores que trabajen por el logro de los mismos.

Por su parte el enfoque de las organización inteligentes se fundamenta en el diseño desarrollado por Senge (1992) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores, como lo son el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. De este modo la organización tiene un nuevo modelo gerencial, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

El desarrollo de las organizaciones inteligentes requiere de una nueva cultura, basada en la colaboración, el aprendizaje continuo y el sentido de responsabilidad, mediante un liderazgo efectivo, una comunicación oportuna, elementos motivacionales, visión estratégica y la coordinación de los miembros o participantes del proceso.

Generando los siguientes beneficios:

- Define políticas y estrategias claras que aseguren la estabilidad y permanencia de los colaboradores en la organización.
- Fomenta la formación constante de sus colaboradores, incentivando el aprendizaje continuo.
- Identifica las competencias necesarias que se requieren para permanecer y crecer en el mercado.
- Permite que tus colaboradores usen lo que saben, confiando en sus habilidades y destrezas.
- Facilita la interacción a través del trabajo en equipo lo que les permitirá compartir, interactuar y ampliar los conocimientos a través de la comunicación.

- Brinda retroalimentación constante, pues ésta ayuda a tomar consciencia sobre las fortalezas y las áreas de oportunidad dentro de la organización.

Las organizaciones que aprenden, son organizaciones que crecen, no existe un límite para el aprendizaje, es por ello que se compone de disciplinas, las cuales marcan el camino de desarrollo para adquirir aptitudes y competencias, que permitan la interrelación con el entorno.

Principios

- Participación de cada uno de sus colaboradores, inspirados en la motivación al logro.
- Descentralización de la toma de decisiones, es decir, libertad de acción de acuerdo a las habilidades de los colaboradores.
- Diálogo y comunicación como herramienta fundamental para el manejo de información, ésta debe ser respetuosa, recíproca, continua y dinámica.
- Autonomía en el desenvolvimiento de las actividades para las cuales el personal fue contratado.
- Adaptación y apertura al cambio de estrategias, como herramienta necesaria para avanzar y corregir los planes de acción que la organización implemente.

- Eficiencia y efectividad en el empleo de los recursos disponibles, con el objetivo de optimizarlos.
- Cooperación de cada uno de los colaboradores de la organización, es decir, trabajo en equipo para el logro de objetivo común.

Elementos participantes

- Nivel estratégico: como actores determinantes en el curso de una organización, son los responsables de marcar los lineamientos y objetivos estratégicos en los que la organización va a trabajar, para permanecer en el mercado y crecer en el tiempo.
- Nivel coordinativo: como responsables de alinear lo que el nivel estratégico desea cumplir con los planes de acción que se deban ejecutar para cumplirlos, además son los responsables del nivel operativo de la organización.

Estructura del Modelo Gerencial

El diseño está estructurado en un modelo de integración de los procesos gerenciales estratégicos enmarcado en las disciplinas en las que se rigen las organizaciones inteligentes, guardando una coherencia entre los objetivos personales de sus colaboradores y los objetivos de la empresa.

Consiste en un proceso sistémico y dinámico, donde sus participantes aceptan responsabilidades y sus consecuencias, según la adopción de decisiones de acuerdo a un flujo de información oportuno y eficiente, donde el dialogo valide las ideas de cada uno de los colaboradores para evolucionar e innovar, poniendo en práctica la creatividad para renovar las actitudes, procesos y metas, para ello es necesario que tengan una apertura al cambio, con el objetivo de minimizar los riesgos y actuar bajo las amenazas constantes del entorno.

Es indispensable conservar una actitud positiva, motivada al logro, donde las acciones sean proactivas, estimulando la constancia y perseverancia en la solución de problemas y conflictos, empleando un sistema de retroalimentación reforzadora, guiada por el líder del proceso, en este caso, el gerente.

La organización debe ser entendida como una totalidad indivisible, donde cada uno actúe con un compromiso con la visión al grado de modelar los pensamientos y actitudes individuales para alcanzar las metas colectivas, encontrando el punto donde los cambios, las modificaciones y alteraciones respondan de manera satisfactoria a favor de la organización

La figura 2 se observa el modelo gerencial diseñado como el proceso que debe realizar el gerente para desempeñar con sus actividades, es cíclico y debe aplicarlo a cada uno de los procesos que dirige, a continuación se presenta el funcionamiento de las disciplinas de las organizaciones inteligentes en el procesos gerenciales.

Pensamiento sistémico

Consiste en la capacidad de filtrar información para alinearla con los objetivos de la organización, mediante un proceso de toma de decisiones con interacción entre los departamentos. Comprende herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.

El pensamiento sistémico radica en una gran variedad de actos posibles que conducen a cambios profundos o cambios superficiales, evaluando las consecuencias de cada acto que se elige, por lo que no se puede practicar en forma individual. El cambio no es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura de acuerdo a la comprensión común de un sistema.

La estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador, entendiendo ésta como la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Según Senge y otros (2006) "no se puede comprender un sistema sin participar en el cambio" (p. 99).

El pensamiento sistémico fomenta la necesidad de colaboración entre los colaboradores, generando un ambiente en cada uno se sienta útil e importante para la organización, valorando sus ideas, opiniones y acciones en función de los objetivos planteados, generando una interdependencia entre los involucrados donde no actúen sin el apoyo del otro.

Las herramientas para esta disciplina consiste en la realización de diagramas de ciclos causales, representado por las relaciones causa-efecto, indicando influencia y causalidad, el mismo debe ser un sistema dinámico y variable. Su estructura es flexible y permiten la interrelación de las variables. Además de los arquetipos y los modelos informáticos, los cuales permiten la representación visual de las interrelaciones, basándose en los procesos de realimentación.

Dominio personal

Reside por la capacidad de criterio, la habilidad, la fortaleza y el poder de decisión de cada uno de los miembros del nivel coordinativo, permite actuar de manera proactiva creando y generando expectativas de aprendizaje, en la que se permite ahondar en la visión de cada uno para ver la realidad objetivamente, manteniendo viva la pasión por hacer lo que se hace, el objetivo con el cual fueron contratados.

El gerente debe una actitud dispuesta al aprendizaje y debe incentivar a su equipo en la misma dirección, de esa manera la organización se desarrolla en conjunto con sus participantes, comprometiéndose al logro de los resultados deseados. Para lograrlo es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas:

- Evaluación de desempeño acorde a la interacción entre el gerente y su equipo de trabajo, donde cada uno tenga la capacidad de evaluar su progreso y propósito.

- Con el fin de comprender las ambiciones personales de los participantes para la organización, para el gerente representa un acto de confianza y para los empleados implica un alto nivel de responsabilidad.
- Se centra en un cambio de la perspectiva de la orientación, de ser reactiva a ser creativa, la primera genera temores, apatía, hostilidad, entre otros, pero la segunda se reconoce el desempeño y el interés por el logro de resultados, respetando las ideas de sus colaboradores.
- Una orientación interdependiente, donde se reconozca la integridad individual como parte de un sistema que evoluciona en el tiempo, es la afinidad existente entre la conciencia de los colaboradores y su realidad externa.

El dominio personal es una de las disciplinas que requiere de un mayor grado de madurez y responsabilidad individual, depende de las capacidades, habilidades y destrezas para desempeñarse en una organización inteligente, abierta al cambio y a la integración de distintos modelos individuales como un todo indivisible.

Modelos mentales

Comprende la ampliación de los paradigmas de los participantes mediante la incorporación al sistema de valores e imágenes de nuevos esquemas de trabajo. Es la innovación de lo que se tiene preestablecido como un modelo en el pensamiento. Los modelos mentales dan la razón por la cual dos o más personas pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente.

Los modelos mentales requieren una combinación entre la imaginación y la acción, además de la integración de dos factores, la tolerancia presentada como el valor del respeto a los modelos individuales, y la apertura del pensamiento a nuevos procesos alimentados por las experiencias y conocimientos de los demás miembros del equipo.

En los niveles más altos de la organización las situaciones son más complejas e interdependientes, donde no existen respuestas únicas y donde la solución consiste en que el equipo de trabajo este formado y comprometido. La cultura de una organización está constituida por los modelos mentales colectivos de sus integrantes.

Existen dos tipos de actitudes para esta disciplina, la reflexión y la indagación, la primera representa el proceso de análisis de los modelos mentales de los participantes y la segunda procura conocer las premisas de quienes los rodean. Teniendo apertura para la aceptación de diversos puntos de vista, que pueden desencadenar problemas con las emociones debido a que se exponen los defectos y limitaciones bajo los cuales las personas actuaron.

Los equipos necesitan desarrollar estrategias, donde no se realicen inferencias subjetivas o sin fundamentos, indagando en el conocimiento compartido entre los participantes.

Visión compartida

La organización requiere establecer y difundir su visión para que todos puedan trabajar en función de ella, adicionalmente es la integración de la visión de los involucrados para el logro de los objetivos establecidos. Supone aptitudes para configurar visiones de futuro que propicien un compromiso antes que un simple acatamiento.

La visión es un componente rector de una organización, muestra la dirección, el destino y la forma a donde se quiere llegar en un determinado tiempo, logra un sentido profundo de su propósito y expresa metas específicas, para ser compartidas dicha visión debe surgir de la reflexión entre los miembros de la organización especialmente en los niveles estratégicos y coordinativos.

La elaboración de una visión compartida comprende diferentes modelos, sin embargo, la que se adapta la disciplina es la creación conjunta, entre el gerente y sus colaboradores, empleando las siguientes premisas según Senge y otros (2006):

- Comenzar por la visión personal de los participantes, donde la organización se convierte en una herramienta para que el personal concrete sus aspiraciones.
- Tratar a todos por igual, de esa manera genera confianza y valor sin distinción de cargo o responsabilidad.

- Buscar alineación no consentimiento.
- Evitar el muestreo
- Alimentar la reverencia de las visiones ajenas
- Dejar que cada uno se exprese por sí mismo
- Utilizar una visión provisoria para ganar ímpetu
- Concentrarse en el dialogo para la definición de la visión compartida.

Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo inicia con la comunicación con retroalimentación, es decir, un dialogo entre las partes, es la capacidad de interrelacionarse, para que no existan supuestos sino realidades, implica reconocer los puntos de vista que cada quien sin prejuicio, expandiendo la capacidad de actuar y de aprender.

Un equipo de personas se necesitan entre su para lograr un objetivo, para ello necesitan de un líder que además de generar motivación, coordine e integre las ideas de los participantes, en un ambiente adecuado permita la interacción. Es necesario tener una razón para aprender y desarrollarse, como puede ser la resolución de un problema, la creación de algo nuevo o fomentar las relaciones con los demás miembros de la organización.

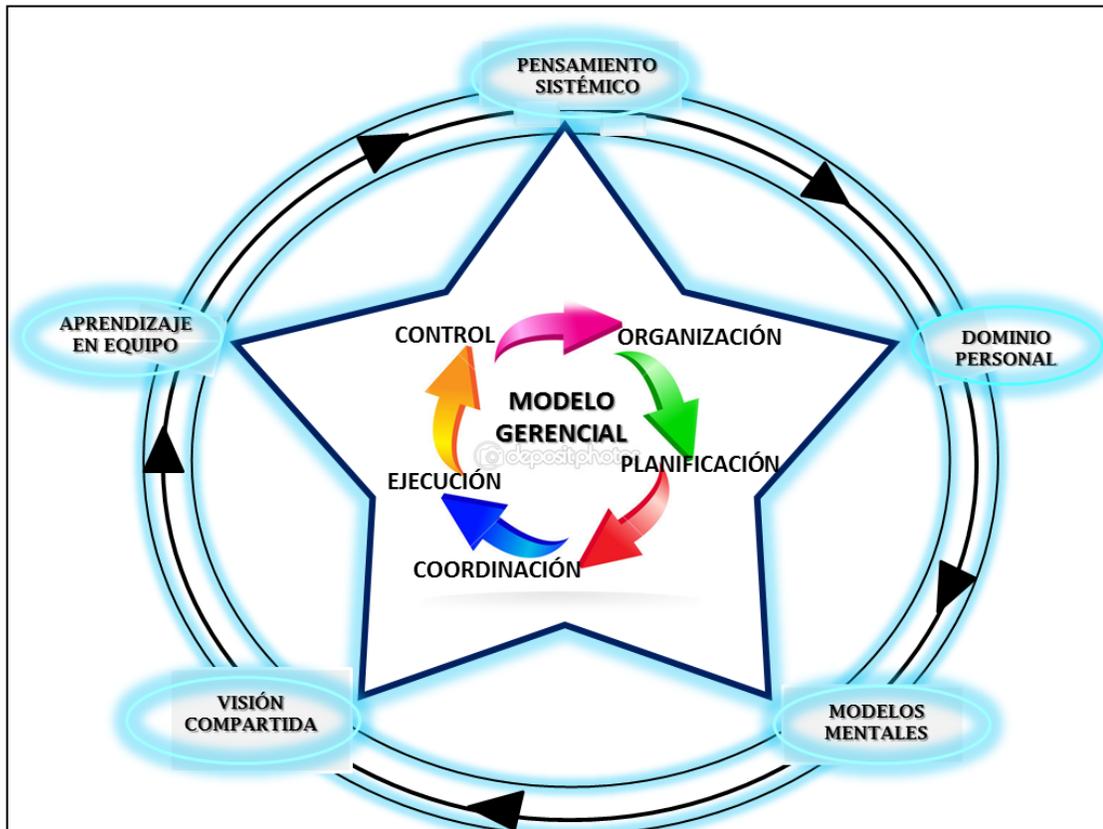
El dominio del liderazgo grupal requiere de habilidades multidisciplinarias e interfuncionales, con capacidades de delegación, orientación y supervisión, reconociendo la diversidad de pensamientos con un propósito común.

Elementos del aprendizaje en equipo:

- Evaluación empresarial: comprende la recolección de datos que permitan una comprensión de lo que sucede en la organización
- La estrategia como actividad de aprendizaje: plantea una concepción entre la empresa y su entorno, alineada con la elaboración de nuevos modelos mentales.
- Estrategia empresarial: consiste en evaluar constantemente que acciones o características se deben cambiar o modificar para lograr objetivos estratégicos.

Ahora bien, la conjunción entre las disciplinas y los procesos gerenciales permiten tener una visión amplia para la solución de conflictos y necesidades en las organizaciones, empleando su principal recurso, el capital humano. Entendiendo el valor del aprendizaje continuo para que una empresa prevalezca y crezca en el tiempo.

Figura 2 Modelo gerencial basado en organizaciones inteligentes



Fuente: Elaboración propia (2016)

Etapa III Determinación de la Factibilidad

Una vez desarrollado el diseño del modelo gerencial, es necesario determinar si es factible o no su aplicación, para ello se evaluaron los recursos humanos, técnicos y financieros para su implementación, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la investigación.

Recursos humanos: La implementación del diseño del modelo gerencial con base en las organizaciones inteligentes, es factible, debido a que el principal recurso para que exista un proceso de aprendizaje son las personas, adicionalmente el diseño no modifica la estructura organizacional de la empresa, solo establece estrategias en las oportunidades de mejora diagnosticadas. El nivel estratégico reconoce el valor de cada uno de sus colaboradores, es por ello que trabajará en función de mejorar sus resultados y por convertir sus debilidades en fortalezas.

Recursos técnicos: Están comprendidos por los equipos necesarios para implementar el diseño en la organización, ya que poseen soporte técnico, de papelería, de tecnología, de comunicación, entre otros que permiten que cada una de las estrategias establecidas puedan desarrollarse, por lo tanto es viable a nivel técnico.

Recursos financieros: Para la implementación del diseño es necesario capacitar al personal en la preparación del mismo, la misma puede desarrollarse en el marco de las 16 horas trimestrales establecidas en el sistema de gestión de calidad para que pueda realizarse. Debido a que están dentro de la planificación de la empresa, por lo tanto en sus presupuestos no es necesario realizar inversiones adicionales para la implementación del diseño, por consiguiente es factible.

CONCLUSIONES

Lograr alinear los objetivos de una organización con los recursos que posee, es responsabilidad del nivel estratégico que la dirige, de ellos depende establecer y clarificar las metas y el camino a seguir para lograrlas, con un equipo de trabajo coordinado con las herramientas necesarias para apoyar la gestión de quienes la dirigen y un personal capacitado que el nivel operativo cumpla con las actividades que le son asignadas.

El desarrollo de ésta investigación permitió cumplir con el objetivo general propuesto, obteniendo un modelo de integración de los procesos gerenciales estratégicos enmarcado en las disciplinas en las que se rigen las organizaciones inteligentes. Para ello se establecieron cuatro objetivos específicos de los que se obtuvieron los siguientes resultados más resaltantes.

En relación al primer objetivo, correspondiente al diagnóstico de los componentes en el proceso gerencial actual de la empresa caso de estudio, se obtuvo que las oportunidades de mejora por parte de los trabajadores del nivel coordinativo se relacionan con comunicación, clima organizacional, liderazgo, participación, así mismo la mayoría considera necesario establecer una planificación estratégica donde se asignen responsabilidades y se le haga seguimiento y control a las mismas.

En cuanto al nivel estratégico de la organización, se categorizó según las dimensiones del proceso gerencial, siendo éstas, organización, planificación, coordinación, ejecución y control, se constató que la empresa trabaja de acuerdo a la

política de calidad establecida en el sistema ISO 9000:1, pero no se le realiza seguimiento a los resultados de los indicadores que el mismo mide, además no se realizan inspecciones periódicas, así como tampoco se realizan agendas ni minutas de las reuniones gerenciales, y no se posee un plan de gestión gerencial establecido, sin embargo el gerente es el mediador en la interacción interdepartamental y equilibra los sistemas de información los cuales son informales y verbales. En el nivel más alto de la organización si se conoce hacia dónde va dirigida, según las necesidades de los clientes externos y según el entorno socio-económico del país, aún así se manifiesta la necesidad de que cada uno de los departamentos se relacionen, se comuniquen y se apoyen para poder lograr los objetivos de este nivel.

En cuanto al segundo objetivo, referente a la determinación de los elementos necesarios para el desarrollo del modelo gerencial, se evidencia que los mismos resultaron del diagnóstico realizado, por cada una de las dimensiones, en tal sentido, se requiere fortalecer los procesos de comunicación, motivación y liderazgo, donde se realicen actividades que permitan un proceso de interacción multidisciplinarios, fomentando la integración entre los departamentos y la gerencia, estimulando un clima organizacional adecuado y confiable. Adicionalmente es necesario establecer un plan gerencial acorde al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el que se coordinen y se le haga seguimiento a cada una de las actividades planteadas, asignando responsabilidades con la participación de cada uno de los miembros de la organización.

Con respecto al tercer objetivo específico, se estructuró un modelo de gerencia en el que se coordinan los procesos del terminal portuario mediante la integración entre la gerencia estratégica y las disciplinas que conforman las organizaciones inteligentes, permitiendo una alineación del nivel estratégico con el nivel coordinativo, empleando herramientas fundamentales para lograr un cambio en la

organización. El modelo permitirá con el pensamiento sistémico fomentar la colaboración entre sus participantes valorando sus ideas, opiniones y acciones, con el dominio personal se reforzará la capacidad de criterio y una actitud dispuesta al aprendizaje, con los modelos mentales la ampliación de los paradigmas con la incorporación de nuevos esquemas de trabajo obtenidos de las experiencias y conocimientos de los demás miembros del equipo, la visión compartida como el componente rector de la organización elaborada en conjunto con el gerente y sus colaboradores y el aprendizaje en equipo como la capacidad de interrelacionarse con tolerancia y sin prejuicios, motivados y coordinados para solucionar conflictos y cumplir los objetivos.

En referencia al cuarto objetivo específico, en donde se evaluó la factibilidad de aplicación del modelo, resultó positivo, ya que el principal recurso para la implementación es el humano, conformado por cada uno de los niveles de la organización, con un compromiso de participación, colaboración y respeto, donde el apoyo de los recursos técnicos y financieros estén enfocados en lograr un aprendizaje constante adaptado a los cambios del entorno, con un personal bien direccionado, comprometido y en constante aprendizaje, donde sus capacidades puedan crecer, por lo tanto la organización crece.

RECOMENDACIONES

Basado en el análisis del estudio de la gestión gerencial diagnosticada, y en el modelo de integración diseñado, se presentan las siguientes recomendaciones:

- El cambio al nuevo modelo gerencial debe ser un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal, fomentando el sistema de valores, la creatividad, el desarrollo de competencias, las respuestas oportunas, la tolerancia, la innovación y la motivación.
- Planificar talleres de capacitación para el fortalecimiento en el manejo de las disciplinas de las organizaciones inteligentes para la solución de conflictos, mejoras en los procesos de comunicación, clima organizacional y motivación al logro.
- Aprovechar los recursos técnicos, humanos y estructurales de la empresa, como lo son el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, las normas de seguridad, salud y ambiente, el sistema de protección PBIP, entre otros para los procesos de coordinación y control de la gestión gerencial.
- Al nivel estratégico de la organización se les recomienda fomentar el logro de los objetivos organizacionales estableciendo y difundiendo las

estrategias bajo la cual se dirige y comprometiendo a todos los niveles en acciones formativas sobre el valor del capital humano capacitado y comprometido, modelando e impulsando su participación asertiva.

- A las empresas del área, se recomienda tener como una necesidad enmarcar su gestión en el enfoque de las organizaciones inteligentes de aprendizaje de manera que responda a los cambios y a las amenazas del entorno.
- Fomentar el desarrollo de competencias gerenciales que apoyen los procesos de gestión del líder del equipo, que permita equilibrar los objetivos de los individuos con los de la organización.
- A los que día a día gerencian, tener presente que el recurso más importante en cualquier organización establecida, es el humano, es por ello que debemos mantener una actitud empática, amable, sincera, humilde, respetuosa que genere confianza con los miembros del equipo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **Introducción a la Metodología Científica**. 5ª Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, Mirian (2007). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Consultores Asociados BL. Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (Código PBIP). Ley en línea. Disponible: http://www.inea.gob.ve/Inea2014/images/archivos/marco_legal/internacionales/pbip.pdf. Consulta, 2014, Noviembre
- Davalo, Lorenzo (1992). **Cultura y Filantropía empresarial**. Ediciones IESA (24). Venezuela
- David, Fred (2008). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación. México.
- Del Canto, Ero (2014). **La gestión del capital humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo**. IPAPEDI Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Fernández, Carlos (2011). **Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de las organizaciones inteligentes**. Tesis doctoral. Universidad Americana Tecana. Venezuela

Flores, Andrés (2004). **Aportes de la planificación estratégica a la definición del alcance de proyectos. Estudio de Caso: Sistema de combustible marino de la refinería de Puerto la Cruz.** Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Gan, Federico y Jaume, Trigné (2006). **Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.** Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid, España.

Harvard Business Essentials (2006). **Estrategia: Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa.** Ediciones Deusto. España.

Hellriegel, Don y Jackson, Susan y Slocum, John (2009). **Administración: un enfoque basado en competencias.** 11va. Edición. CengageLearning Editores S.A. Mexico.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la investigación.** 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Hurtado, Elisnery (2010). **Evaluación de la eficiencia y la eficacia del Departamento de Auditoría Interna de la empresa Bolivariana de Puertos S. A. Caso Puerto Cabello.** Trabajo de Grado de Especialización. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Edo. Lara.

Hurtado, Jacqueline (2010). **Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia.** 4ta Edición. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela.

Ley general de Puertos. Ley en línea. Disponible en: http://www.inea.gob.ve/Inea2014/images/archivos/marco_legal/nacionales/SANC-LEYGENERALDEPUERTOS12-03-11.pdf. Consulta: 2014, Noviembre

Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos. Ley en línea. Disponible en: http://www.inea.gob.ve/Inea2014/images/archivos/marco_legal/nacionales/LeyOrganicaEspaciosAcuaticos.pdf. Consulta: 2014, Noviembre

Miller, Terry y Kim, Anthony (2015). **Puntos destacados del Índice 2015 de Libertad Económica**. Publicación de TheHeritageFundation. Disponible en: www.libertad.org. Consulta: 2015, Septiembre.

Obeso, Carlos. (2003). **Capital intelectual**.. Gestión 2000. Barcelona, España.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editora Fedeupel. Caracas, Venezuela.

Salazar, Jesús (2009) **Diseño de un sistema de indicadores de gestión de la productividad para el área de manejo de sólidos y operaciones portuarias de PDVSA-Petrocedeno en el complejo petroquímico de José Antonio Anzoátegui, Estado Anzoátegui**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Barcelona, Edo. Anzoátegui.

Senge, Peter (1992). **La quinta disciplina**. Ediciones Granica. Argentina

Senge Peter, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith y Art Kliner. (2006). **La quinta disciplina en la práctica**. Ediciones Granica. Argentina

Universidad de Carabobo (2011). **Normas para la elaboración y presentación de los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula. Venezuela

Universidad Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de Universidad Experimental Libertador.** Venezuela

Valarino, Elizabeth (2002). **Gerencia del cambio y transición.** Conferencia Presentada en las Segundas Jornadas de Gerencia y Liderazgo. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.

Yukl, Gary (2008). **Liderazgo en las organizaciones.** Editorial Pearson Educación S.A. 6ta Edición. Madrid

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

Presentación:

Sirva la presente para solicitar su valiosa participación para la aplicación del cuestionario anexo, con el objetivo de realizar la investigación correspondiente al trabajo de grado titulado: **"Diseño de un modelo gerencial para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello Estado Carabobo"** para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. A continuación se le presentan las instrucciones para el llenado del instrumento:

- Lea cuidadosamente cada planteamiento.
- Marque con una X la opción que considere pertinente.
- El instrumento consta de catorce (14) planteamientos, los cuales tendrán una sola respuesta y un (1) planteamiento para sus recomendaciones.
- La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados únicamente para propósitos académicos.

Agradeciendo, su valiosa colaboración, atentamente

Ing. Lizeth Romero
C. I. V-18.415.656
Lizeth256@gmail.com

Cuestionario

Nro. Item	Descripción	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Usted conoce y toma como referencia los objetivos estratégicos de la organización para su gestión.					
2	Orienta su gestión por objetivos departamentales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.					
3	El clima organizacional actual de la empresa contribuye a orientar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.					
4	Actualmente el clima organizacional de la empresa fortalece la motivación para el logro de las actividades planificadas.					
5	El proceso de desarrollo de competencias permite la obtención de herramientas que contribuyan al cumplimiento de los requerimientos del cargo.					
6	Se involucra en planes conjuntos para orientar soluciones integrales a las diferentes áreas de oportunidades de mejora.					
7	El desarrollo de sus actividades apoya el plan de gestión de la gerencia de la empresa.					
8	En su departamento se realiza una planificación periódica (semanal, quincenal o mensual) de las actividades en correspondencia con la gerencia de la empresa.					

9	Las reuniones gerenciales se realizan en el marco de una agenda de coordinación y se generan acuerdos que quedan establecidos en minutas.					
10	Las coordinaciones interdepartamentales en la empresa contribuyen al cumplimiento de las actividades planificadas en cada departamento					
11	Su proceso de toma de decisiones está basado en un sistema de información efectivo, eficaz y oportuna.					
12	Se realiza seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos en las minutas de reuniones gerenciales.					
13	Se ejecutan acciones correctivas en base al análisis conjunto de los resultados de los indicadores del sistema de gestión de calidad.					
14	Se realiza una medición de la variación de los costos de las actividades presupuestadas con respecto a las ejecutadas.					
15	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted considere necesarias para apoyar la gestión gerencial de la empresa?					

ANEXO B
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
ENTREVISTAS

ENTREVISTAS

En el nivel estratégico se realizaron dos entrevistas una estructurada al gerente de la organización y una no estructurada al presidente ejecutivo, tal como se presenta a continuación:

Entrevista estructurada

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?
2. ¿De qué manera su gestión apoya al cumplimiento de los objetivos estratégicos?
3. ¿Cuáles son las actividades que realiza para velar que exista un clima organizacional adecuado?
4. ¿De qué manera gestiona el desarrollo de las competencias del personal?
5. ¿En que se basa el plan de gestión que usted implementa?
6. ¿Cuál es el proceso que usted utiliza para coordinar los departamentos en el cumplimiento de dichos objetivos?
7. ¿Cómo verifica, en campo, la ejecución de las actividades planificadas?
8. ¿Está satisfecho con los resultados del análisis de los indicadores de gestión?
9. ¿Cómo se difunden sus análisis de los indicadores del sistema de gestión de calidad y de qué manera se establecen las acciones correctivas necesarias?
10. ¿Cómo integra la ejecución de las actividades programadas en cada departamento y como lo controla?
11. ¿Cómo hace el seguimiento de los gastos de actividades ejecutadas con respecto a las planificadas?

Entrevista no estructurada

La premisa empleada para la realización de la entrevista, consistió en conocer las expectativas del nivel estratégico en el proceso de gestión gerencial.

ANEXO C
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Dra. Yraida Pérez Silva titula de la cédula de identidad N° 3.490.252, especialista en el área de metodología, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y entrevistas) del trabajo Especial de Grado titulado: "**Diseño de un modelo gerencial para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello estado Carabobo**". Cuyo autor es Lizeth Alejandra Romero Ramírez, titular de la cedula N° 18415.656, aspirante para optar el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean lograr en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada, a los 5 días del mes de febrero del año 2016.

Atentamente:

C.I. 3.490.252



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Msc. José G. Páez titula de la cédula de identidad N° 1.377.428, especialista en el área de contenido, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y entrevistas) del trabajo Especial de Grado titulado: "**Diseño de un modelo gerencial para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello estado Carabobo**". Cuyo autor es Lizeth Alejandra Romero Ramírez, titular de la cedula N° 18415656, aspirante para optar el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean lograr en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada, a los 5 días del mes de febrero del año 2016.

Atentamente:


C.I. 1377428



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

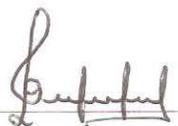


CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, DRA. GEINEZ ANDREINA AREVALO titular de la cédula de identidad N° V-13271991, especialista en el área de ESTADÍSTICA, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) del Trabajo Especial de Grado titulado: **“Diseño de un modelo gerencial para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello Estado Carabobo”**. Cuyo autor es Lizeth Alejandra Romero Ramírez, titular de la cédula N° V-18.415.656, aspirante para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, reúne todos los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean lograr en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada, a los 8 días del mes de FEBRERO del año 2016.

Atentamente,


C.I. 13271991

ANEXO D
CÁLCULO COEFICIENTE DE ALPHA CRONBACH

Coeficiente de Confiabilidad de Alpha Cronbach

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	51
2	4	4	1	1	1	4	5	1	1	2	4	1	4	3	36
3	4	4	2	3	3	4	4	5	2	3	4	2	4	4	48
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	50
5	4	4	3	2	2	2	4	4	4	2	3	2	4	2	42
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	56
7	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	1	2	3	36
8	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	55
9	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	49
10	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	40
11	4	4	2	2	5	3	5	5	4	4	3	2	4	3	50
12	5	2	3	4	4	3	4	1	3	4	4	3	4	3	47
13	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	48
14	4	4	4	2	2	4	5	5	2	4	5	2	5	2	50
15	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	4	3	4	3	42
16	4	4	4	4	4	1	4	4	2	2	4	2	1	4	44
17	2	4	2	1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	35
S ² total															41,53
S ² items	0,90	0,49	0,81	1,07	1,24	0,86	0,24	1,85	0,99	0,85	0,62	0,76	0,99	0,68	12,35

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \times \left\{ 1 - \left[\frac{\sum s^2_{item}}{s^2_{total}} \right] \right\} \qquad \alpha = \left[\frac{14}{14-1} \right] \times \left\{ 1 - \left[\frac{12,35}{41,53} \right] \right\} \qquad \mathbf{0,76}$$

|

BIENVENIDOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LAS
EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS
UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO
ESTADO CARABOBO**

Tutor: MSc. José Páez

Asesor Metodológico: Dra. Yraida Pérez

Autora: Romero R. Lizeth A.

Carabobo , Junio 2016

Agenda

- Planteamiento del problema
- Objetivos
- Justificación
- Marco teórico referencial
- Marco metodológico
- Análisis de los resultados
- Diseño del modelo gerencial
- Conclusiones y Recomendaciones

Planteamiento del problema



Mundo

- Globalización de la economía
- Intercambio comercial



Venezuela

- Ocupa el puesto 176 de 178 en los países con libertad económica
- Aumento del 100% de las importaciones
- Para el año 2013 las importaciones fueron de \$ 45.151.133.562



Puerto Cabello

- Maneja el 40% de operaciones portuarias en el país.
- Favorable ubicación geográfica.
- En el 2013 manejo 70% de cargas a granel.

Planteamiento del problema

Puerto Cabello



Terminales de cargas líquidas a granel en Zona Primaria

PEQUIVEN

VOPAK

TERQUIMCA

Planteamiento del problema

Empresa caso de estudio



Formulación de problema

★ ¿Cómo adecuar el estilo gerencial actual del terminal portuario caso de estudio, para lograr los objetivos planteados por la organización?

Datos

Estructura organizacional
Piramidal

Certificación
ISO 9000:1

Estudio de fallas

Planificación
y
coordinación
de actividades

Sistema de
información

Seguimiento y
control del
sistema

Objetivo de la investigación

Objetivo General

- Diseñar un modelo de gerencia para las empresas de carga y descarga de líquidos ubicadas en el puerto de Puerto Cabello, estado Carabobo

Objetivo de la investigación

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los componentes en el proceso gerencial actual de la empresa caso de estudio.
- Determinar los elementos necesarios para el desarrollo del modelo gerencial
- Estructurar un modelo de gerencia en el que se coordinen los procesos del terminal portuario.
- Evaluar la factibilidad de la implementación de este nuevo modelo gerencial en la organización.

Justificación

Gestión gerencial

Sistema portuario nacional

Área social

Ámbito académico

Antecedentes

Jiménez (2013) “Propuesta de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de venta de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo”. Universidad de Carabobo.

Fernández (2011) “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de las organizaciones inteligentes”. Tecana American University (TAU).

Salazar (2009) “Diseño de un sistema de indicadores de gestión de la productividad para el área de manejo de sólidos y operaciones portuarias de PDVSA-Petrocedeño en el complejo petroquímico de José Antonio Anzoátegui, Estado Anzoátegui”. Universidad Católica Andrés Bello.

Bases jurídicas

Ley Orgánica De Espacios Acuáticos

- Artículo 2.
- Artículo 7.

Ley General De Puertos

- Artículo 1
- Artículo 4

Código De Protección De Buques E Instalaciones Portuarias

- Objetivos generales



Bases teóricas

Gerencia

Responsabilidades
Gerenciales

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

David
(2008)

"Calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados "(p.131).

" Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién"(p.131).

«Componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional"(p.134).

"Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas"(p.136)

Bases teóricas

- Gerencia Estratégica

- Etapas

- Formulación
- Implantación
- Evaluación

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)

- 1) Diagnosticar los entornos interno y externo
- 2) Visión y misión
- 3) Plantear sus metas
- 4) Crear y seleccionar las estrategias
- 5) Asignar los recursos necesarios)

Bases teóricas

Liderazgo

Yukl (2008) "el proceso de influir sobre otras personas «(P.26)

Clima organizacional

Chiavenato (2009) " La suma de características ambientales percibidas o experimentadas" (p.57)

Comunicación

Gan y Jaume (2006) "Pone en contacto a las diversas áreas de trabajo" (p.210)

Claves de la gerencia

Motivación

Chiavenato (2009) " Proviene del latín *movere*, que significa mover" (p. 236)

Reuniones gerenciales

Gan y Jaume (2006)

Bases teóricas

Organizaciones Inteligentes

Peter Senge (1992)
La Quinta Disciplina

Pensamiento
Sistémico

Dominio Personal

Modelos Mentales

Visión Compartida

Aprendizaje en
Equipo

Marco Metodológico

Tipo

- Factible

Método

- Cuantitativo
- Cualitativo

Nivel

- Descriptiva

Tipo de diseño

- Documental
- De campo

Población

- 3 Empresas de Puerto Cabello con manejo de cargas líquidas a granel

Muestra

- Empresa caso de estudio

Marco Metodológico

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos	Nivel de Aplicación
Análisis documental	Fichas de Anotación	Antecedentes y Bases Teóricas
Observación	Ficha de Observación	Nivel Coordinativo
Encuesta	Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas	Nivel Coordinativo
Entrevista	Guía para la entrevista	Nivel Estratégico

Marco Metodológico

Técnicas de Análisis de la Información

Datos Cuantitativos

- Tabulación en Matriz
- Representación Gráfica

Datos Cualitativos

- Categorización
- Codificación

Análisis

- Triangulación de Datos
- Matriz FODA

Marco Metodológico

Validez

- Juicio de Expertos.

Confiabilidad

- Alfa de Cronbach=
0,76(Alta)

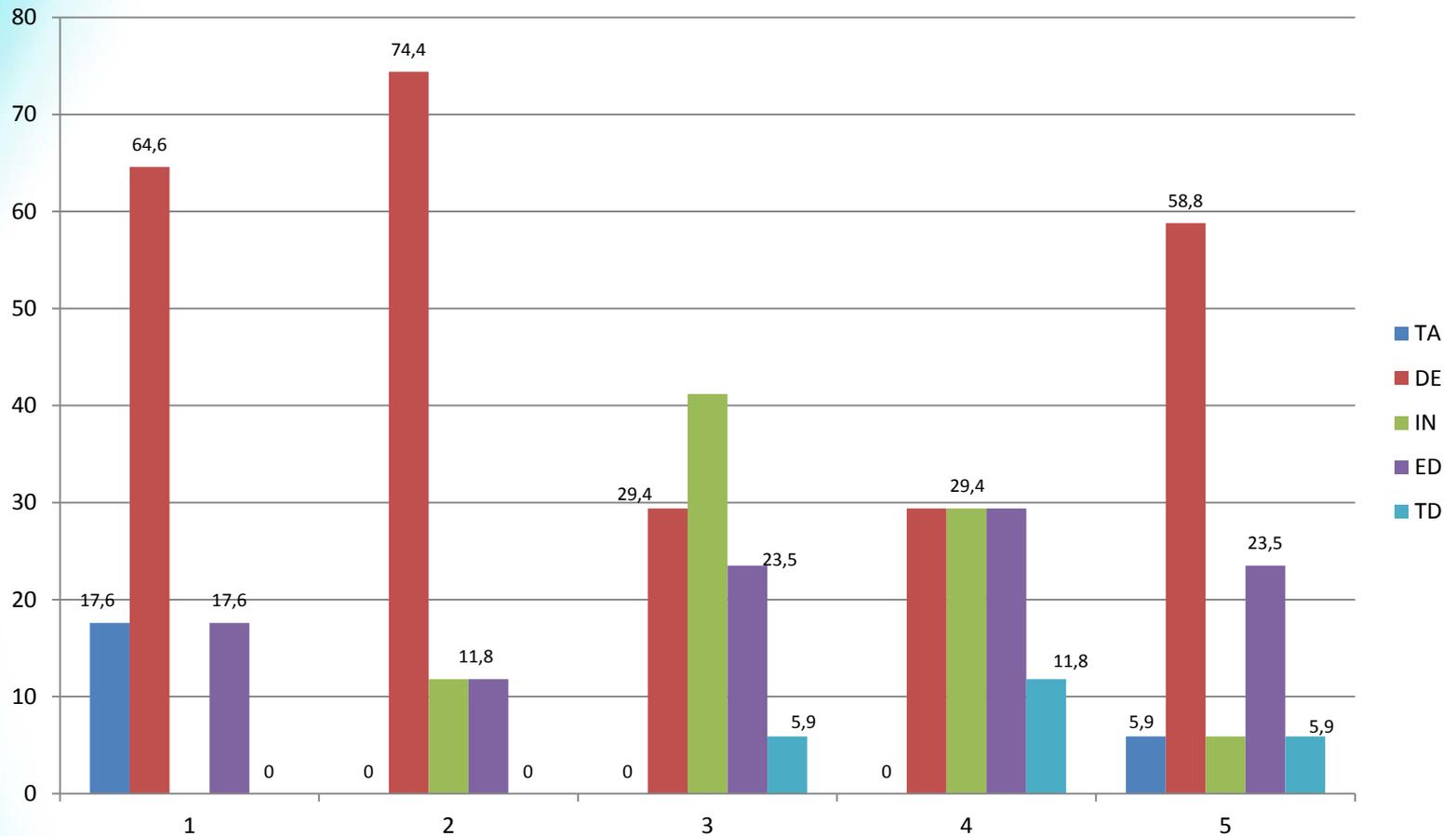
Marco Metodológico

Operacionalización de Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar los componentes en el proceso gerencial actual de la empresa caso de estudio	Proceso gerencial	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos estratégicos - Responsabilidades por Dpto. - Desarrollo de competencias - Clima organizacional 	<p>C1-C2-C3-C4-C05 E1-E2-E3-E4</p>
		Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Plan por departamento 	<p>C6-C7 E5</p>
		Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Relación interdepartamental - Agenda de coordinación - Minutas de Reunión 	<p>C8-C9 E6</p>
		Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de planificación - Acciones correctivas ejecutadas - Uso del sistema de información 	<p>C10-E7</p>
		Control	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados de los indicadores del sistema ISO 9000:1 -Análisis presupuestario 	<p>C11-C12-C13-C14 E8-E9-E10-E11</p>

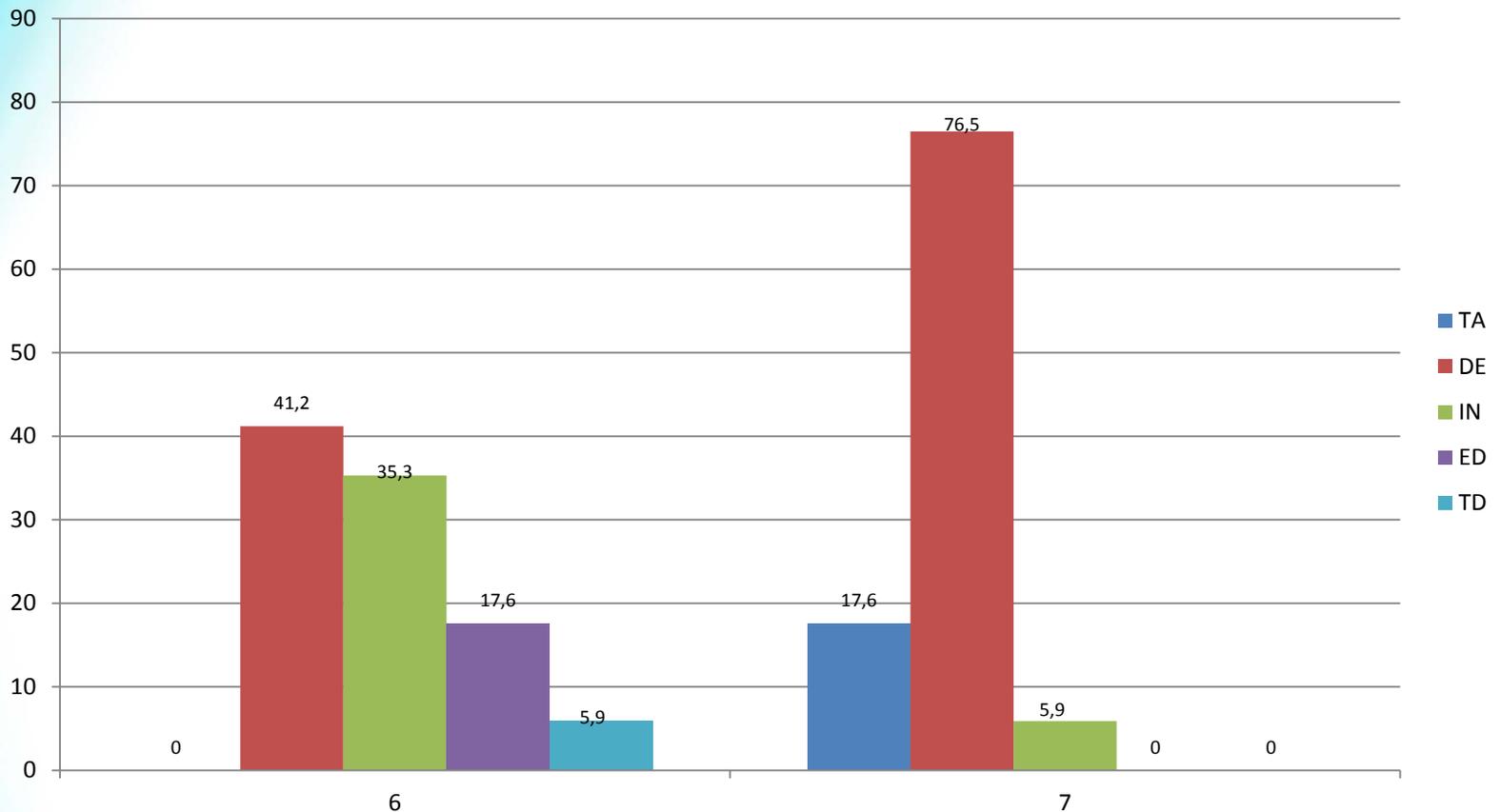
Análisis de Resultados

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN



Análisis de Resultados

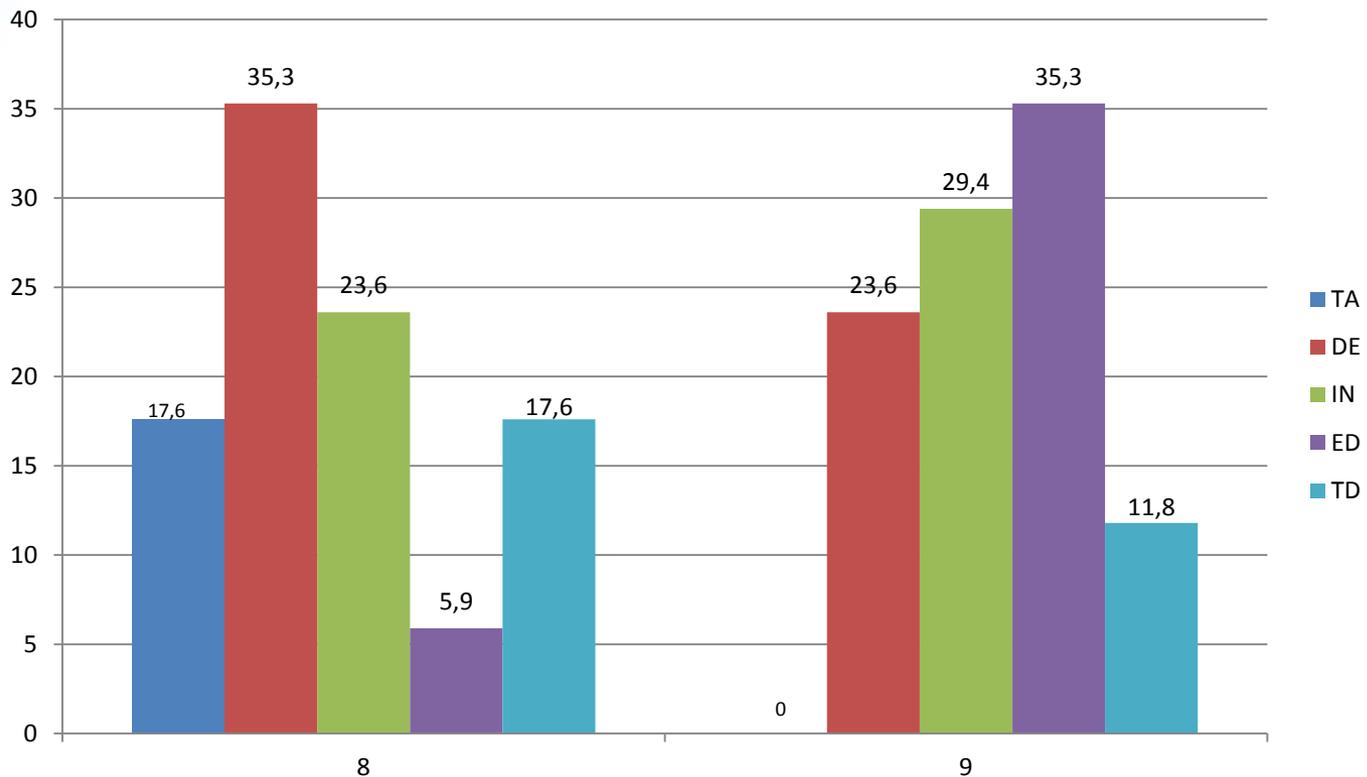
DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN



Fuente: Romero, L. (2016)

Análisis de Resultados

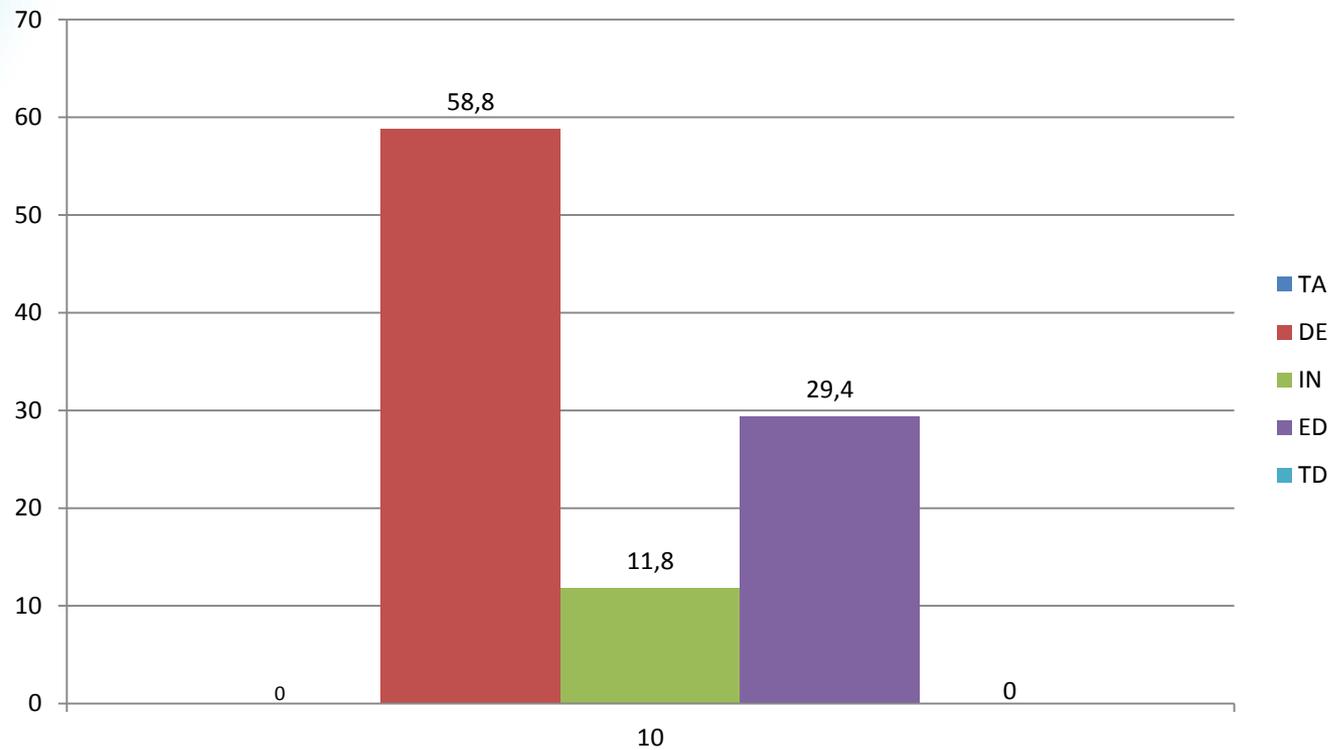
DIMENSIÓN COORDINACIÓN



Fuente: Romero, L. (2016)

Análisis de Resultados

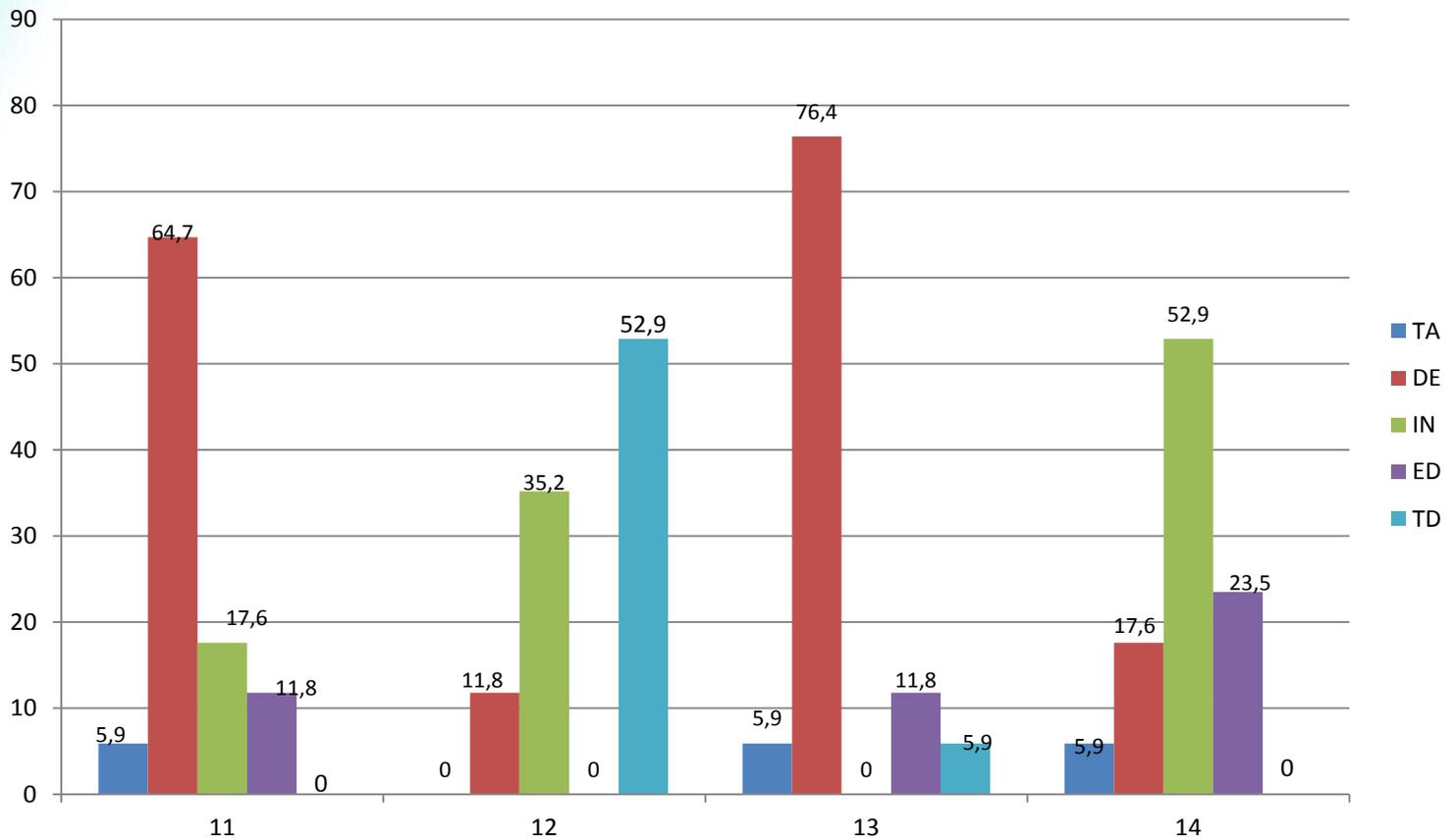
DIMENSIÓN EJECUCIÓN



Fuente: Romero, L. (2016)

Análisis de Resultados

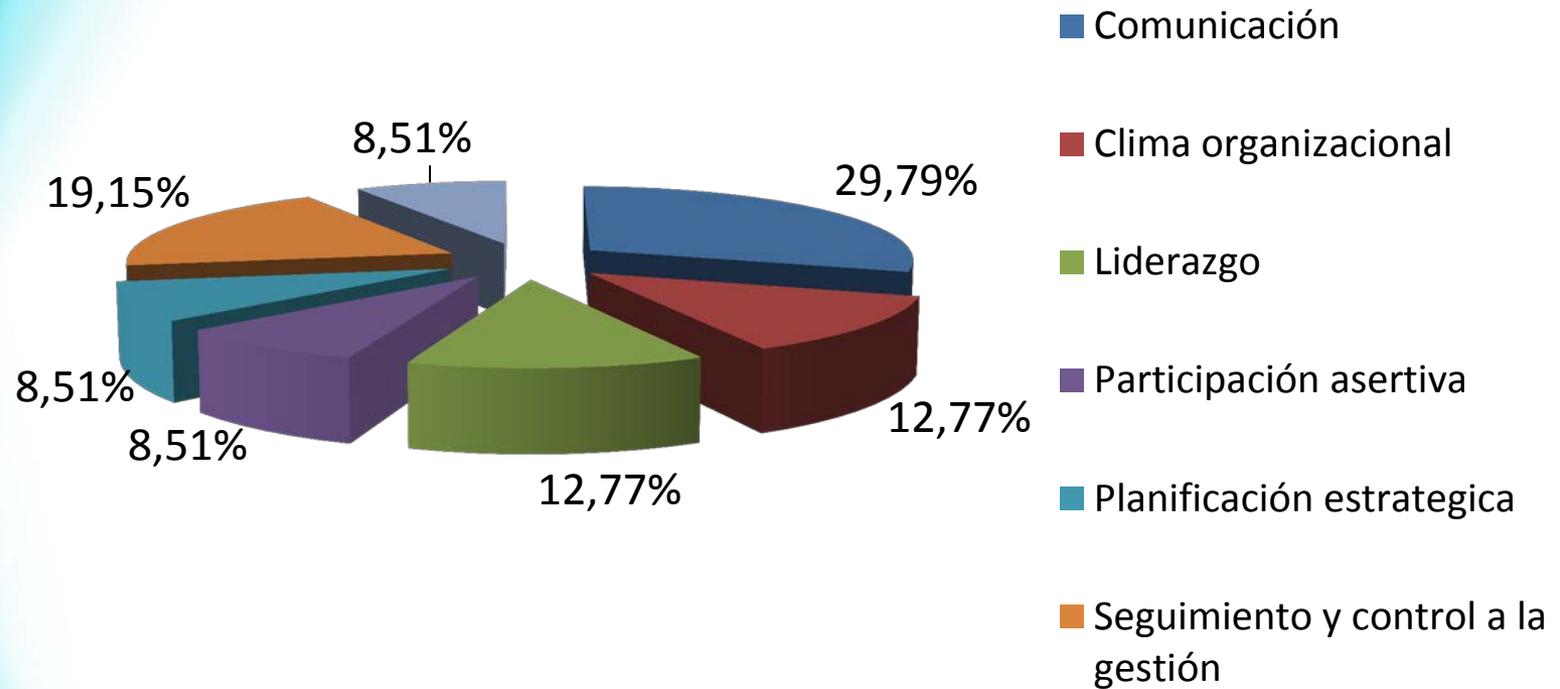
DIMENSIÓN CONTROL



Fuente: Romero, L. (2016)

Análisis de Resultados

OPORTUNIDADES DE MEJORA



Análisis de Resultados

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Dimensión	Análisis
Organización	No están establecidos objetivos estratégicos como tal, la empresa se guía por la política de calidad y la adaptación a la dinámica de las operaciones. Se trabaja en función de cada departamento cumpla con sus responsabilidades y se apoya con la coordinación interdepartamental.
	Es necesario establecer estrategias que permitan un clima adecuado para tener un personal motivado y comprometido.
	Si bien es coordinado por los jefes, es necesario valorar el aporte de la gerencia para el plan de capacitación y desarrollo.
Planificación	No existe un plan de gestión gerencial establecido y difundido, por lo que es necesario que se realice en coordinación con todos los departamentos.
Coordinación	No existe un proceso establecido, se realiza de manera informal, se plantea usar estrategias de trabajo en equipo para lograrlo.
Ejecución	No inspecciona en campo, es necesario establecer un plan de visitas periódico.
Control	No se realiza gerencialmente seguimiento y control de los resultados de los indicadores por lo que no se existe un análisis de los mismos, es necesario establecer estrategias en las reuniones gerenciales donde sean evaluados.
	Es necesario realizar reuniones adicionales con los involucrados para la coordinación de sus actividades.
	Surge la necesidad de establecer una base de datos de los costos así como su planificación integral para su seguimiento y control.

Análisis de Resultados

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Nro.	Categoría	Análisis
1	Plan estratégico	El nivel estratégico de la organización si conoce hacia donde ésta se dirige, de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes externos.
2	Factores externos	Si bien no son controlables, de ellos dependen las operaciones de la empresa, para ello se debe tener un equipo multidisciplinario preparado e integrado para adaptarse a cada una de las contingencias que se puedan presentar.
3	Estructura Organizacional	En esta categoría existen dos factores claves para el desarrollo de la gestión, uno la comunicación con retroalimentación, la cual no necesariamente debe ser formal.
4	Clientes internos	Se refiere al trabajo en equipo que cada uno de los miembros de la organización debe realizar. En esta área es importante tomar en cuenta las capacidades de cada individuo y el desarrollo de competencias debe estar orientado a la capacitación donde sea necesario.

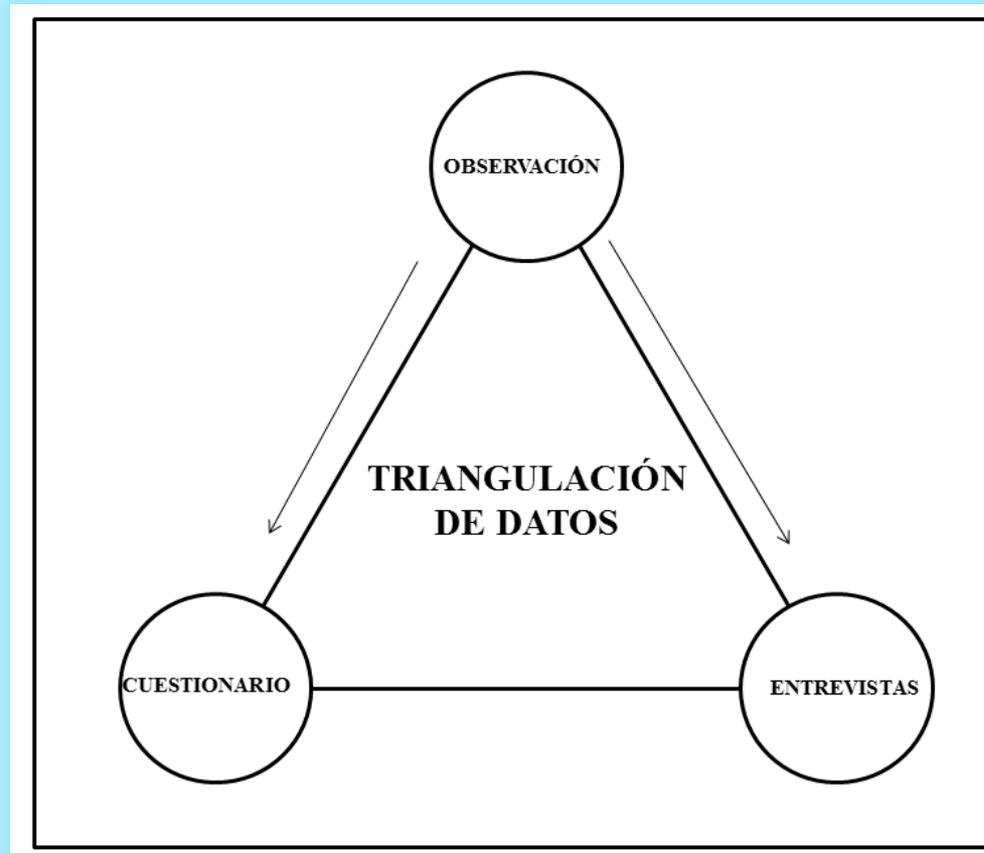
Análisis de Resultados

FICHA DE OBSERVACIÓN

Dimensiones	Área	Observaciones
Organización	Objetivos estratégicos	No están promulgados ni publicados en las áreas de trabajo.
	Objetivos departamentales	Los departamentos trabajan en función de sus responsabilidades pero no según la estrategia de la organización.
	Clima organizacional	Es respetuoso Es inestable, pues puede llegar ser muy tenso como alegre. La comunicación es informal y verbal.
	Desarrollo de Competencias	Existe un plan de capacitación para cada cargo
Planificación	Plan de trabajo por Departamento	Cada departamento realiza su planificación de acuerdo a las fechas de entrega de los trabajos. Solo un departamento publica su planificación periódicamente (semanal)
Coordinación	Coordinación interdepartamental	Los departamentos se relacionan uno con otro. Se informan de manera verbal sus actividades.
Ejecución	Toma de decisiones	Cada jefe de departamento lo realiza de manera oportuna. Sin embargo solo es informado verbalmente al gerente.
Control	Seguimiento de las actividades interdepartamentales	El gerente no realiza inspecciones en planta No hace seguimiento a los indicadores del sistema ISO de cada departamento. Las reuniones no tienen una planificación de preparación. Promueve un equilibrio entre los participantes del nivel coordinativo, participando como mediador de conflictos interdepartamentales.

Análisis de Resultados

TRIANGULACIÓN DE DATOS



Análisis de Resultados

MATRIZ FODA

MATRIFODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -El desarrollo de las actividades del personal apoya el plan de gestión de la organización. -Se trabaja en función de la política de calidad. -Se ejecutan acciones correctivas de acuerdo a los indicadores del sistema de calidad. -Adecuado sistema de desarrollo de competencias 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un plan de coordinación interdepartamental que apoye el gestión. -Alinear la política de la calidad de organización en función de los objetivos del nivel estratégico. -Fijar un plan de desarrollo de competencia en concordancia con los objetivos estratégicos. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -El plan de gestión debe estar preparado para coordinar las actividades del cliente que pueda realizar operaciones según la asignación de divisas. -Determinar planes de acción en conjunto de acuerdo a las capacidades de la empresa para satisfacer a los clientes.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fallas en el proceso comunicación efectiva. -Falta clima organizacional adecuado. -Fallas en el proceso de seguimiento y control sobre los resultados de los indicadores, los compromisos y los costos de las actividades. -Debilidades en el proceso de planificación de actividades en conjunto -No existe una agenda de coordinación de las reuniones gerenciales. -Falta de liderazgo gerencial orientado a la integración. -No existe un plan gerencial establecido y difundido. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar actividades que permitan una interacción comunicacional entre los departamentos y la gerencia. -Establecer una agenda de coordinación para las reuniones gerenciales y establecer en minutas los compromisos adquiridos. -Implantar un plan de seguimiento periódico al conjunto de responsabilidades de cada departamento y establecer acciones correctivas en conjunto donde sea necesario. -Establecer y difundir un plan gerencial acorde a las necesidades establecidas. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un equipo multidisciplinario motivado y comprometido para satisfacer las necesidades de los clientes cuando sea necesario.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar elementos teóricos y metodológicos para la implementación de estrategias gerenciales con base en la filosofía de las organizaciones inteligentes.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades del modelo gerencial.
- Establecer los fundamentos teóricos y principios para modelo de gestión gerencial.
- Definir la estructura del modelo de gerencia que permita obtener soluciones a los requerimientos de las dimensiones gerenciales.
- Determinar la factibilidad de implementación del diseño.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ALCANCE

Establecer planes de acción orientados a estrategias de mejoras

Ser un modelo que permita a la organización trabajar en sintonía con sus colaboradores

Generar un ambiente laboral favorable donde sus participantes están en constante aprendizaje

Lograr que el personal tenga la capacidad de asumir compromisos, asumir responsabilidades y buscar el continuo auto crecimiento

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ETAPA I- Identificación de necesidades

Dimensión Planificación

- Elaborar y difundir un plan gerencial acorde a las necesidades establecidas

Dimensión Organización

- Desarrollar actividades que permitan una interacción comunicacional entre los departamentos y la gerencia.
- Estimular un clima organizacional adecuado y confiable para todos los miembros de la organización.

Dimensión Coordinación

- Diseñar un plan de coordinación interdepartamental que apoye la gestión gerencial.
- Utilizar una agenda de coordinación para las reuniones gerenciales y establecer en minutas los compromisos adquiridos

Dimensión Ejecución

- Desarrollar un plan de inspecciones visuales en planta, con la participación de los responsables de cada departamento.

Dimensión Control

- Ejecutar un plan de seguimiento periódico al conjunto de responsabilidades de cada departamento.
- El plan de gestión debe estar preparado para atender contingencias en el proceso operacional del servicio al cliente.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ETAPA II – DISEÑO DEL MODELO BENEFICIOS

Define políticas y estrategias claras que aseguren la estabilidad y permanencia de los colaboradores en la organización.

Fomenta la formación constante de sus colaboradores, incentivando el aprendizaje continuo.

Permite que tus colaboradores usen lo que saben, confiando en sus habilidades y destrezas.

Facilita la interacción a través del trabajo en equipo lo que les permitirá compartir, interactuar y ampliar los conocimientos a través de la comunicación

Brinda retroalimentación constante, pues ésta ayuda a tomar consciencia sobre las fortalezas y las áreas de oportunidad dentro de la organización

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ETAPA II – DISEÑO DEL MODELO PRINCIPIOS

Participación de cada uno de sus colaboradores, inspirados en la motivación al logro

Diálogo y comunicación como herramienta fundamental para el manejo de información, ésta debe ser respetuosa, recíproca, continua y dinámica

Adaptación y apertura al cambio de estrategias, como herramienta necesaria para avanzar y corregir los planes de acción que la organización implemente.

Eficiencia y efectividad en el empleo de los recursos disponibles, con el objetivo de optimizarlos

Cooperación de cada uno de los colaboradores de la organización, es decir, trabajo en equipo para el logro del objetivo común.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

**ETAPA II – DISEÑO DEL MODELO
ELEMENTOS PARTICIPANTES**

**Nivel
Estratégico**

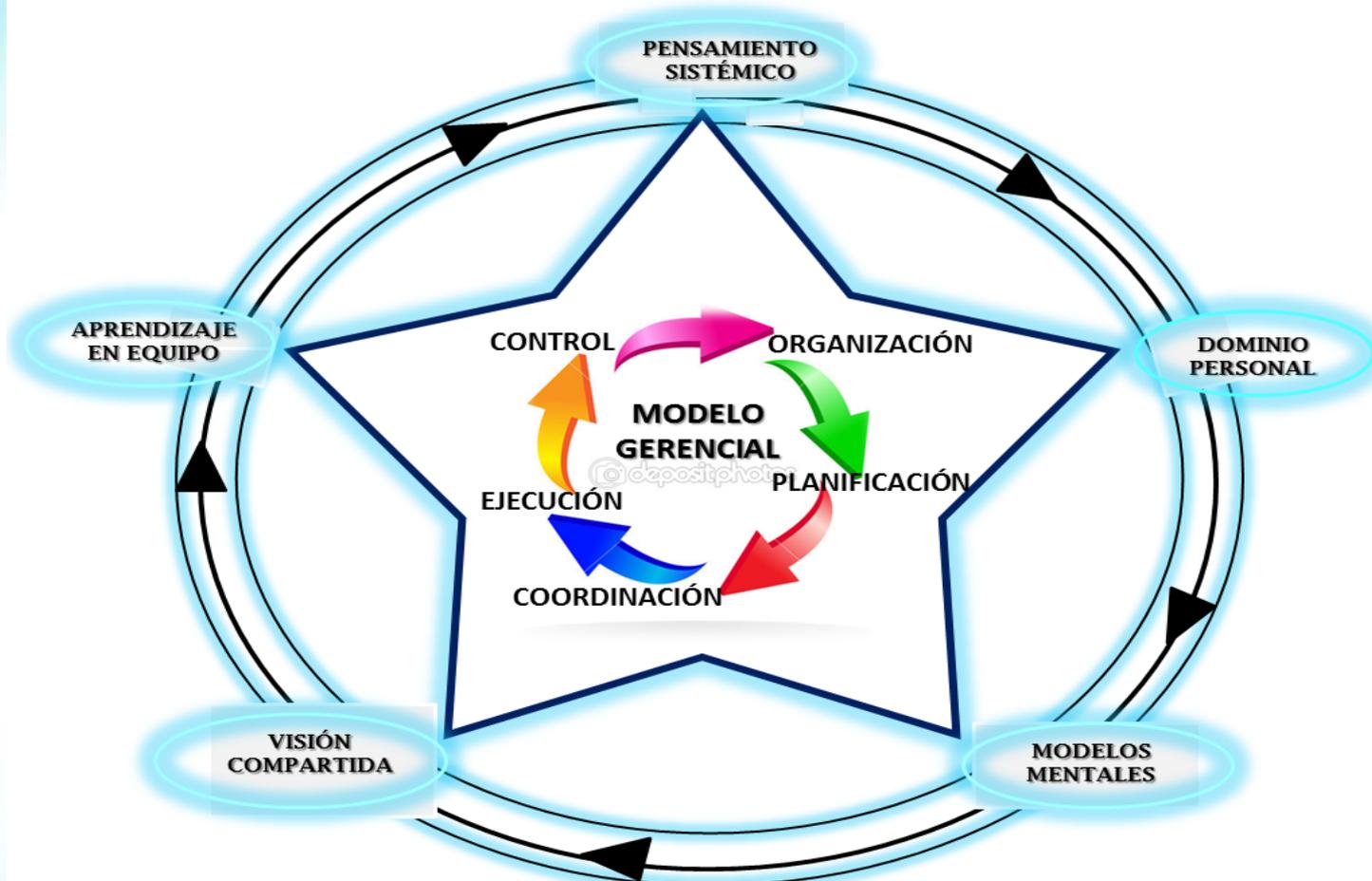
Actores determinantes en el curso de una organización, son los responsables de marcar los lineamientos y objetivos estratégicos en los que la organización va a trabajar.

**Nivel
Coordinativo**

Responsables de alinear lo que el nivel estratégico desea cumplir con los planes de acción que se deban ejecutar para cumplirlos.

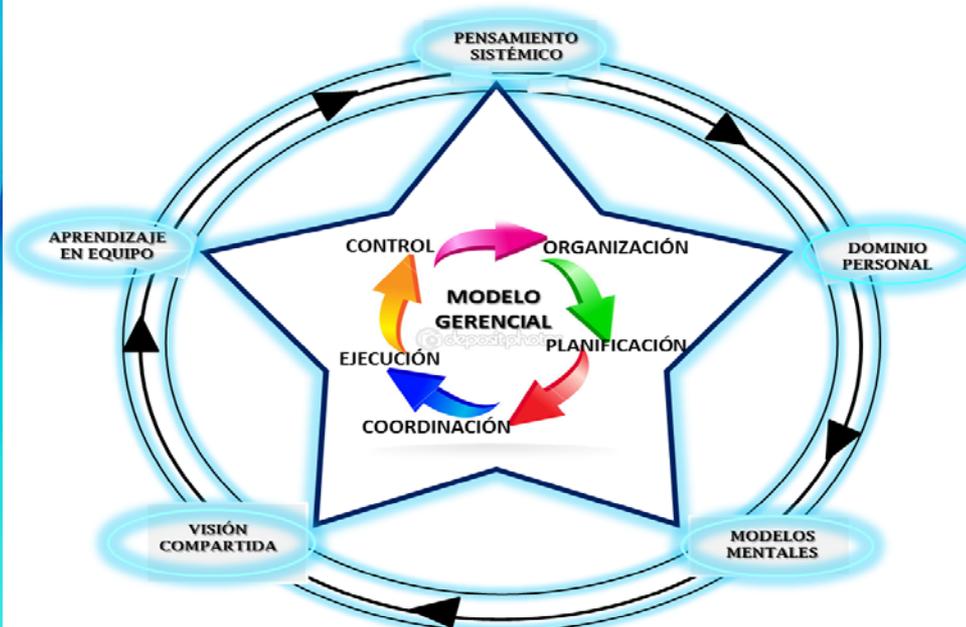
DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ETAPA II – DISEÑO DEL MODELO



DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

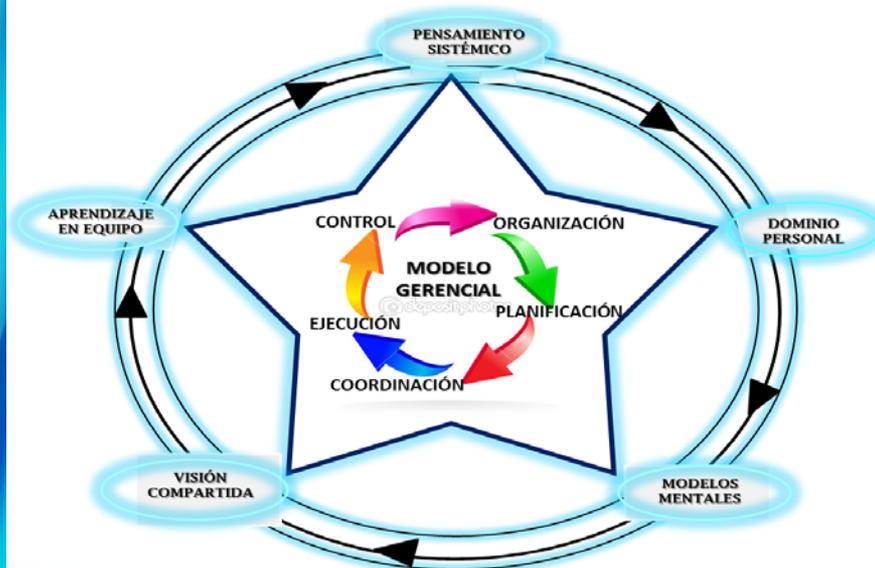
PENSAMIENTO SISTÉMICO



- Consiste en la capacidad de filtrar información para alinearla con los objetivos de la organización.
- Evalúa las consecuencias de cada acto que se elige, por lo que no se puede practicar en forma individual.
- Senge y otros (2006) afirman que "no se puede comprender un sistema sin participar en el cambio" (p. 99).
- El pensamiento sistémico fomenta la necesidad de colaboración entre los participantes
- Las herramientas para esta disciplina consiste en la realización de diagramas de ciclos causales

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

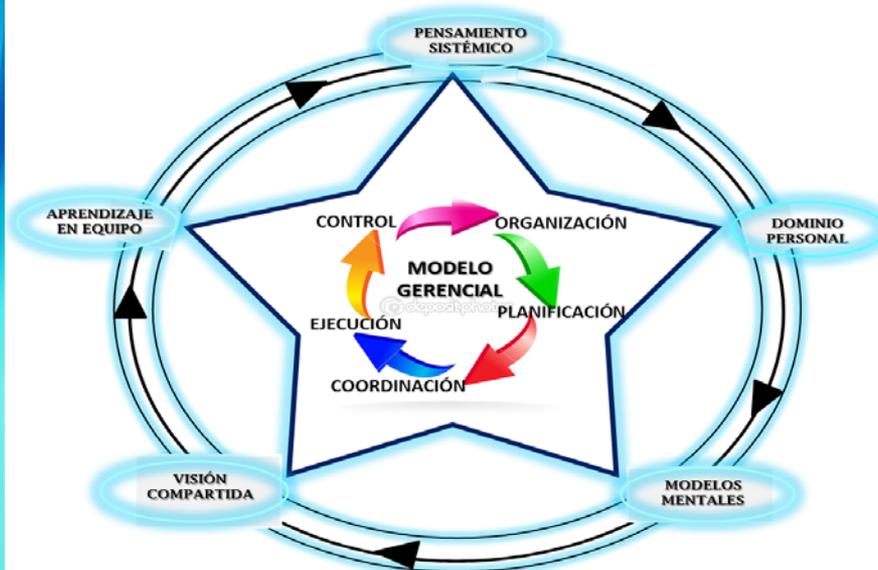
DOMINIO PERSONAL



- Reside por la capacidad de criterio, la habilidad, la fortaleza y el poder de decisión de cada uno de los miembros del nivel coordinativo.
- El gerente debe tener una actitud dispuesta al aprendizaje y debe incentivar a su equipo en la misma dirección
- Depende de las capacidades, habilidades y destrezas para desempeñarse en una organización inteligente, abierta al cambio y a la integración de distintos modelos individuales como un todo indivisible.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

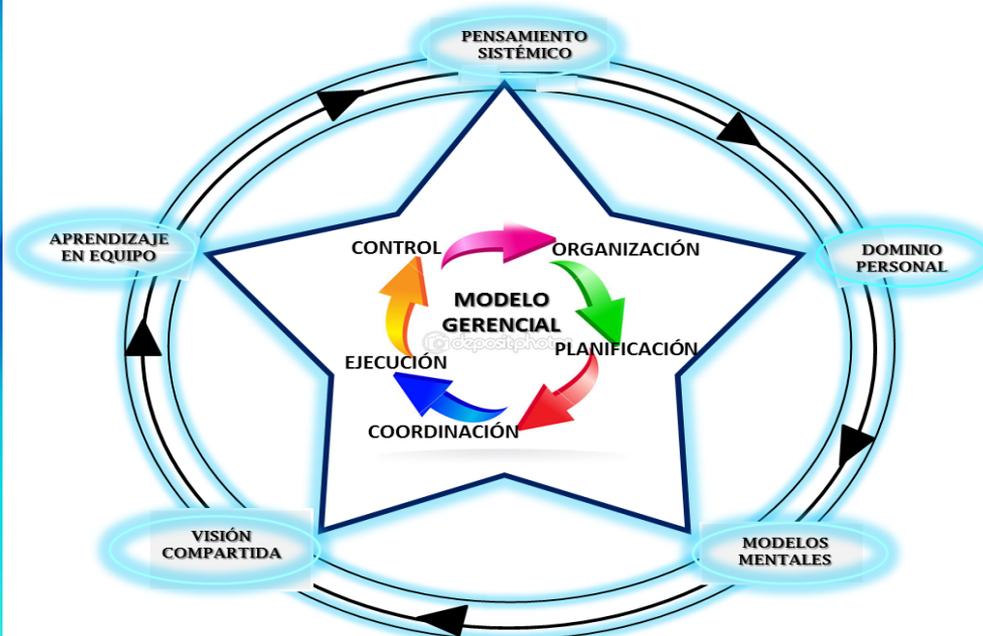
MODELOS MENTALES



- Comprende la ampliación de los paradigmas de los participantes mediante la incorporación al sistema de valores e imágenes de nuevos esquemas de trabajo.
- Es la innovación de lo que se tiene preestablecido como un modelo en el pensamiento.
- Los modelos mentales requieren una combinación entre la imaginación y la acción
- La cultura de una organización está constituida por los modelos mentales colectivos de sus integrantes.
- Los equipos necesitan desarrollar estrategias, donde no se realicen inferencias subjetivas o sin fundamentos, indagando en el conocimiento compartido entre los participantes.

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

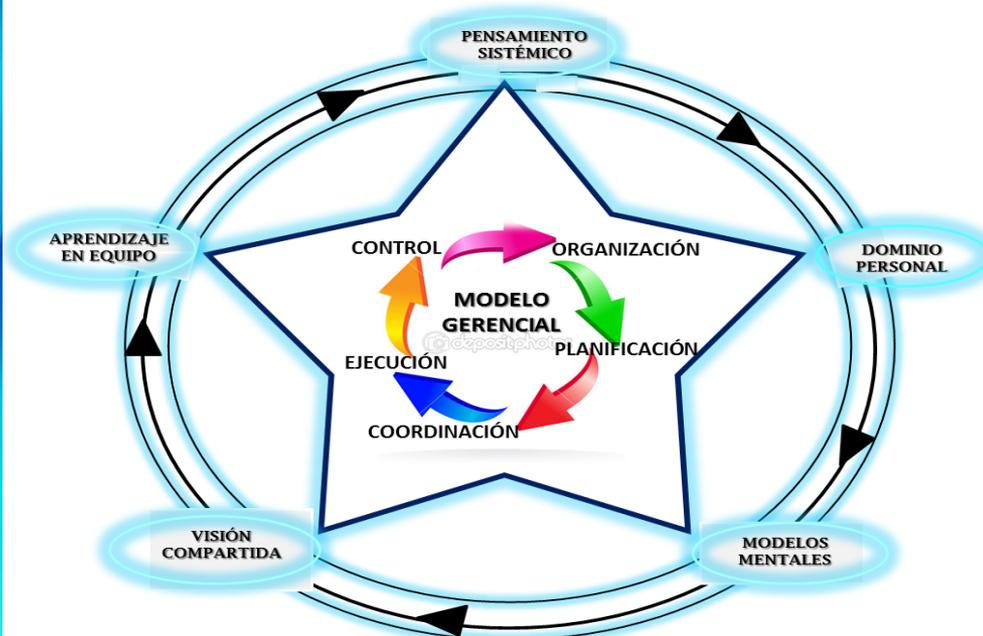
VISIÓN COMPARTIDA



- La organización requiere establecer y difundir su visión para que todos puedan trabajar en función de ella
- La visión es un componente rector de una organización, muestra la dirección, el destino y la forma a donde se quiere llegar en un determinado tiempo.
- Premisas:
 - Comenzar por la visión personal
 - Tratar a todos por igual
 - Buscar alineación, no consentimiento.
 - Evitar el muestreo
 - Dejar que cada uno se exprese por sí mismo

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

APRENDIZAJE EN EQUIPO



- Inicia con la comunicación con retroalimentación.
- Es la capacidad de interrelacionarse, para que no existan supuestos sino realidades.
- Implica reconocer los puntos de vista que cada quien sin prejuicio
- El dominio del liderazgo grupal requiere de habilidades multidisciplinarias e interfuncionales

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE CARGA Y DESCARGA DE LÍQUIDOS UBICADAS EN EL PUERTO DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

ETAPA III – DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

Recursos Humanos

El principal recurso para que exista un proceso de aprendizaje son las personas, el modelo no modifica la estructura organizacional de la empresa, sino que establece estrategias en las oportunidades de mejora diagnosticadas.

Recursos Técnicos

Los recursos técnicos están comprendidos por los equipos necesarios para implementar el diseño en la organización, ya que posee soporte técnico, de papelería, de tecnología, de comunicación, entre otros.

Recursos Financieros

Para la implementación del modelo es necesario realizar un programa de capacitación al personal, el cual puede desarrollarse en el marco de las 16 horas trimestrales de adiestramiento establecidas en el sistema de gestión de calidad.

Conclusiones

- En relación al primer objetivo, se obtuvo que las oportunidades de mejora por parte de los trabajadores del nivel coordinativo se relacionan con comunicación, clima organizacional, liderazgo, participación, así mismo la mayoría considera necesario establecer una planificación estratégica donde se asignen responsabilidades y se le haga seguimiento y control a las mismas.
- En cuanto al segundo objetivo, se concluye que se requiere fortalecer los procesos de comunicación, motivación y liderazgo, donde se realicen actividades que permitan un proceso de interacción multidisciplinarios, fomentando la integración entre los departamentos y la gerencia.
- Con respecto al tercer objetivo específico, se estructuró un modelo de gerencia en el que se coordinan los procesos del terminal portuario mediante la integración entre la gerencia estratégica y las disciplinas que conforman las organizaciones inteligentes.
- En referencia al cuarto objetivo específico, en donde se evaluó la factibilidad de aplicación del modelo, resultó positivo, ya que el principal recurso para la implementación es el humano, conformado por cada uno de los niveles de la organización.

Recomendaciones

A la empresa caso de estudio

- Planificar talleres de capacitación para el fortalecimiento en el manejo de las disciplinas de las organizaciones inteligentes
- Aprovechar los recursos técnicos, humanos y estructurales de la empresa, como lo son el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008
- Al nivel estratégico de la organización se les recomienda fomentar el logro de los objetivos organizacionales estableciendo y difundiendo las estrategias bajo la cual se dirige

A las empresas del sector

- Se recomienda enmarcar su gestión en el enfoque de las organizaciones inteligentes de aprendizaje de manera que responda a los cambios y a las amenazas del entorno.
- Fomentar el desarrollo de competencias gerenciales que apoyen los procesos de gestión del líder del equipo

Recomendaciones

A la Universidad de Carabobo

- Continuar con la línea de investigación con el objetivo de profundizar en las estrategias y herramientas que fortalezcan el modelo diseñado.

A los que día a día Gerencian

- El recurso más importante en cualquier organización establecida, es el HUMANO, es por ello que debemos mantener una actitud empática, amable, sincera, humilde, respetuosa que genere confianza con los miembros del equipo.

**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**