

Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
Y procesos Industriales  
Coordinación de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia General

## MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA DIÓCESIS DE SAN CARLOS COJEDES

**Autora:**

Anys Nohemi Pérez Páez, C.I. 15.018.516

**Tutor:**

Dr. Antonio Flores

San Carlos, junio de 2018

Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
Y procesos Industriales  
Coordinación de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia General

## MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA DIÓCESIS DE SAN CARLOS COJEDES

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en  
*Administración Mención Gerencia General*

**Autora:**

Annys Nohemi Pérez Páez, C.I. 15.018.516

**Tutor:**

Dr. Antonio Flores

San Carlos, junio de 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**Aprobación del Tutor**

Yo Antonio Flores, titular de la cédula de identidad N° 11.962.937, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado Titulado: **MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA DIÓCESIS DE SAN CARLOS COJEDES**, presentado por la Licenciada ANNYS NOHEMI PEREZ PAEZ, cédula de identidad **15.018.516**, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Firma de Aprobación del Tutor: \_\_\_\_\_

Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_



*Coordinación de Postgrado VIVI*

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

*Nosotros, miembros del Jurado de:*

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

*Titulación:*

**MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA DIOCESIS DE SAN CARLOS COJEDES**

*Elaborado por el (los) participante(s):*

**Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad**

**ANNYS ROHEMI PEREZ VAZ C.I. 13.018.516**

Como requisito parcial para optar al grado académico de Magister en Gerencia, el cual es ofrecido en el programa de Maestría en Administración, Mención Gerencia General, del área de Postgrado de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 14-06-2018, a las 10:00 pm, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a

las 10:40 pm

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Argenis Flores Diaz

C.I. 11.962.937

(Coordinador - Tutor - UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. Doris Guzmán

C.I. 11.964.353

(UNELLEZ)



3.- Jurado Principal

MSc. Erika Gómez

C.I. 4.077.952

(Coordinador - TUTOR)

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp</b>
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación de la investigación.....	9
Alcances.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	11
Teorías Referenciales.....	17
Constructos Teóricos.....	19
Bases Legales.....	30
Definición de términos.....	32
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	36
Diseño de la Investigación.....	37
Modalidad de la Investigación.....	37
Población y Muestra.....	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38
Validez del Instrumento de Recolección de Datos.....	39
Confiabilidad.....	39
Técnica de Análisis de la Información.....	40
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	
Análisis e interpretación de los resultados.....	41
<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	51
Fundamentación.....	52
Reseña Histórica.....	52
Misión y Visión.....	53
Actividad Social de la Empresa.....	54
Objetivos de la Propuesta.....	54
Objetivo General.....	54
Objetivos Específicos.....	54
Factibilidad de la Propuesta.....	55
Factibilidad Técnica.....	55
Factibilidad Operativa.....	56
Factibilidad Económica.....	56

Costo – Beneficio.....	57
Estructura de la Propuesta.....	58
Modelo Gerencial.....	59
Cronograma de Ejecución y Control.....	66
Conclusiones.....	67
Referencias Consultadas.....	68
Anexos.....	71

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Pp</b>
1	Operacionalización de las Variables.....	35
2	Frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable Modelo Gerencial en su dimensión Planificación Estratégica.....	42
3	Frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable Área de Caja en su dimensión Administrativa.....	46
4	Costos – Beneficios.....	57
5	Tableros de Comando.....	65

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>Pp</b>
1	Marco Estratégico para la Acción.....	60





**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA EN LA DIÓCESIS DE SAN CARLOS COJEDES**

**Autora:** Annys Nohemi Pérez Páez

**Tutor:** Dr. Antonio Flores

**Año:** 2018

## **RESUMEN**

El objetivo principal de la presente investigación es desarrollar un modelo gerencial para el mejoramiento del área administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, apoyado en un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de información se utilizó una encuesta y como instrumento, un cuestionario contentivo de 17 ítems de tipo dicotómicos, con alternativas de respuestas: sí y no; la validez del instrumento se realizó a partir del juicio de expertos y la confiabilidad a través de la prueba Kuder Richardson (20), arrojando como resultado un coeficiente de 0,91 siendo este un índice altamente confiable. A los resultados obtenidos, se presentaron dando uso a la estadística descriptiva porcentual, con el cálculo de frecuencias y porcentajes, los cuales se presentaron en tablas. Se describieron y analizaron los datos obtenidos luego de aplicar el instrumento y se obtuvo como conclusión que dentro de la empresa en estudio no se manejan eficientemente los pagos, no se desarrollan políticas orientadas a medir la gestión de riesgos financieros, no se diseñan acciones para el manejo eficiente de esta área, además existe un desconocimiento sobre lo que son los modelos gerenciales y la planificación estratégica, lo que ha traído como consecuencia que no se tomen las decisiones acertadas y que no exista seguimiento, control y evaluación sobre lo planificado y la consecución de los objetivos priorizados, lo que ha afectado el buen desempeño y la garantía para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la misma.

**Palabras Clave:** modelos gerenciales, planificación estratégica, procedimientos administrativos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**MANAGEMENT MODEL FOR THE IMPROVEMENT OF THE  
ADMINISTRATIVE AREA IN THE DIOCESE OF SAN CARLOS COJEDES**

**Author:** Annys Nohemi Pérez Páez

**Tutor:** Dr. Antonio Flores

**Year:** 2018

**ABSTRACT**

The main objective of the present investigation is to develop a management model for the improvement of the administrative area in the Diocese of San Carlos Cojedes. The study was framed in a descriptive investigation, supported by a field design under the feasible project modality. For the collection of information a survey was used and as an instrument, a questionnaire containing 17 items of dichotomous type, with alternative answers: yes and no; The validity of the instrument was based on expert judgment and reliability through the Kuder Richardson test (20), yielding a coefficient of 0.91, which is a highly reliable index. The results obtained were presented using the descriptive percentage statistics, with the calculation of frequencies and percentages, which were presented in tables. The data obtained after applying the instrument was described and analyzed and it was concluded that within the company under study the payments are not handled efficiently, policies designed to measure the management of financial risks are not developed, actions for the efficient management of this area, there is also a lack of knowledge about what are the management models and strategic planning, which has resulted in not taking the right decisions and that there is no monitoring, control and evaluation of planned and achieved of the prioritized objectives, which has affected the good performance and the guarantee for the improvement of the management processes of the same.

**Keywords:** management models, strategic planning, administrative procedures.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones desde sus inicios han utilizado recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la buena organización y producción de bienes y servicios, generando rentabilidad y por consiguiente un compromiso. A nivel mundial los recursos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos. Por este motivo, la importancia de la administración ha aumentado notoriamente ya que cada día las empresas e instituciones, requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno tanto físico como tecnológico.

En tal sentido, las organizaciones podrán cumplir los objetivos establecidos, en la medida en que el personal se identifique con su trabajo y se adapte a los cambios, adquiriendo conocimientos, destrezas, actitudes y compromiso, conduciendo así al éxito de la institución siendo un factor clave e importante la capacitación y el desarrollo del personal como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Es por ello, que a lo largo de la historia, la gestión ha sido parte fundamental de los procesos administrativos y organizacionales; desde que empezó a tomar forma en diferentes ámbitos hasta la actualidad, se ha convertido en un aliado imprescindible, debido a que es considerada el conjunto de métodos necesarios para la correcta planificación.

Por lo cual, las habilidades gerenciales son importantes para el desarrollo de las organizaciones; y hoy en día, se ha incluido entre los planes de acción de las empresas estrategias y modelos ajustados a las nuevas tendencias en esta materia con el fin de mejorar sus actividades, para desarrollar una planificación que permite reducir la incertidumbre en un futuro desconocido, y que esto permita agilizar los procesos y reducir los costos.

Sobre la base de estas aseveraciones, es importante destacar que la gestión desde el punto de vista administrativo, consiste en planear,

organizar, direccionar y controlar, para determinar y alcanzar los objetivos de una organización, por lo que para mejorar la gestión de un área determinada de una institución, debemos tomar en cuenta estos aspectos. Partiendo de esto, se propone el presente trabajo de investigación, el cual pretende generar un modelo gerencial que permita mejorar el área administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

La misma se estructuró de la siguiente manera: El Capítulo I, comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación; la justificación de la investigación, alcances. El Capítulo II, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y operacionalización de las variables, el Capítulo III describe el tipo de Investigación, diseño y modalidad, además de la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnica y análisis de la información. El Capítulo IV que plantea, la presentación y análisis de los resultados y conclusiones, el Capítulo V, define la Propuesta, para finalizar las referencias consultadas y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La administración, es un proceso que permite planificar, desarrollar y promover un ambiente laboral en el que las personas logren mantener un trabajo en equipo que genere la eficiencia y eficacia en las operaciones que realice y garantice el cumplimiento de las metas propuestas. En consecuencia, brinda la oportunidad de cumplir con el desenvolvimiento vital de la empresa y cubrir la productividad de la misma.

Sobre la base de esta aseveración, es posible comentar, que en la actualidad las empresas se han sumergido en aspectos cada día más formales que son suministrados a partir de la globalización, y es indispensable en consecuencia, para ellas contar con estrategias, estructuras operativas y personal, que se adapte a estas realidades, para así enfrentar las posibles situaciones que surgen y garantizar de esta manera ser exitosos y mantener la eficiencia de su institución. Ahora bien, hoy en día, uno de los aspectos fundamentales e indispensables para el cumplimiento de los objetivos empresariales son las funciones administrativas consideradas desde una gerencia estratégica que se oriente hacia la consecución de metas a partir de la toma adecuada de decisiones para el desarrollo empresarial.

A partir de esto, lo que se espera es generar mayor eficiencia en la administración de los recursos, debido a que toda organización demanda la eficacia de su estructura para garantizar el éxito en la prestación de los servicios. Por ello, se vuelve necesario contar con capital humano que posea conocimiento y experiencia sobre los procesos administrativos y gerenciales

y al mismo tiempo sea capaz de generar estrategias ligadas al cumplimiento de las metas y objetivos de las instituciones, se orienten hacia el fortalecimiento de los canales productivos de la empresa y al mismo tiempo garantice el clima organizacional, creando así una atmosfera que generará una empresa exitosa.

En este sentido, Hurtado (2008), resalta que dentro de la administración existen diversas teorías entre ellas la organización formal con énfasis en la distribución de tareas, la cual destaca la creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las funciones dentro de una organización.

Es por esta razón que se dice que con un buen personal cualquier organización funciona, se ha manifestado, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. A pesar de ello, hay que destacar que es obvio que aun habiendo personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Tomando esto en consideración, la empresa es entonces una organización que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta, con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Es por ello, por lo que las empresas deben tener estructuras tanto gerenciales como administrativas que permitan pensar, planificar y ejecutar planes y coordinen sus operaciones; estableciendo los objetivos que desean cumplir y promover los pasos a seguir para tomar las decisiones adecuadas y garantizar un desempeño eficiente de la organización desde todos los

niveles. Al respecto, Santos y Tomases (2009), conceptualizan los procesos administrativos y gerenciales como:

Un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados, permite deducir que un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras (p. 41).

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los que deben realizar determinadas tareas y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos.

Desde esta óptica, se puede inferir que las instituciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus aptitudes y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con la forma como es reconocido.

En este sentido es vital, que dentro de las empresas exista un gestión adaptada a las realidades sociales de la actualidad, tal como lo expone Lussier (2000) citado en Parraga y Aguiar (2017), “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (p. 3), sin embargo, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente,

entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y la misión en ella.

Desde esta perspectiva, una herramienta indispensable para enfrentar los desafíos es la de proponer modelos gerenciales que permitan mejorar la gestión de cualquier área en especial de la administrativa la cual será la que garantizará el éxito y productividad de la institución, partiendo de esto, se toma en consideración el caso del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

Cabe destacar que a pesar de ser una unidad encargada del manejo de los recursos financieros que posee la unidad administrativa los cuales están destinados al pago oportuno de sueldos, salarios y la realización de gastos pertinentes los cuales se incurren por compras de materiales y equipos, mantenimiento de equipos e infraestructura. Por lo que se ha evidenciado problemas con el manejo y control del área de caja ya que no poseen un sistema que permita conocer de manera rápida eficaz lo que entra y lo que sale.

Igual se observó la falta de un sistema automatizado ya que todo lo hacen de forma manual, y por ende las operaciones administrativas y contables no se hacen a tiempo ni de manera eficaz. Dentro de este marco se puede entender la necesidad que tiene toda organización moderna, entre ellas las instituciones de servicio público, de disponer de recursos capacitados como meta prioritaria en sus planes organizacionales con unas competencias altamente desarrolladas que les permita avanzar al mismo ritmo que los cambios científicos y tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad de la organización. Lo que ayudara notablemente en la eficacia y entrega oportuna de recaudos y una gestión eficaz.

Partiendo de lo anterior surge la presente investigación, en aras de promover acciones orientadas hacia el mejoramiento de la gestión y de esta manera garantizar el manejo eficaz en el aspecto administrativo y contable de la institución, surgiendo así las siguientes interrogantes de investigación:



¿Cuál es la situación actual en materia de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes? ¿Cuáles son los factores que interviene en los procesos gerenciales para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes? ¿Cómo será el diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual en materia de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.

Determinar los factores que interviene en los procesos gerenciales para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.

Diseñar un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.

### **Justificación de la Investigación**

La propuesta de un modelo gerencial que permita mejorar la gestión del área administrativa de la Diócesis de San Carlos Cojedes, se justifica desde diferentes puntos de vista, entre los cuales se encuentra el metodológico, debido a que se espera presentar una propuesta que garantice la capacitación del personal, y de esta manera poder adquirir conocimiento que

fortalecerán sus acciones y desempeño dentro de la empresa y repercutirá en la prestación del servicio de manera eficiente.

Por otro lado el aporte práctico, se ubica en la puesta en marcha de conocimientos adquiridos durante la carrera, para a través de la integración de los conceptos fundamentales, mejorar el área administrativa de la Diócesis de San Carlos Cojedes a partir de un modelo gerencial que fortalezca la gestión.

En cuanto al aporte institucional radica a la realización de un diagnóstico con relación al área administrativa donde se pretende identificar las variables que afectan a la empresa en sus diferentes funciones de planeación y organización, así como el análisis de la misión y la visión para determinar si estas van acorde con el objetivo inicial de la institución. Además, teniendo en cuenta los datos encontrados en esta investigación y observando los resultados arrojados por dicho trabajo, se desarrollará el modelo gerencial que permita el desarrollo eficiente de la institución en relación al área administrativa en estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Toda investigación debe basarse en teorías y estudios anteriores o en su defecto en situaciones ocurridas en el pasado que generan consecuencias a partir de las cuales se puede dar paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de partida. Según Sabino (2008), "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea" (p. 27). En este sentido, existen diversos estudios precedentes y teorías que tienen una relación directamente proporcional con el tema seleccionado y a continuación se presenta un resumen de los mismos.

#### **Antecedentes**

En primer lugar, Robalino y Carrillo (2014), generaron un estudio titulado "Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento Organizacional, Operacional y Administrativo de la Empresa Diseños Ribelino King C.A". La esencia de esta investigación se basa en la proposición de estrategias de gestión para el fortalecimiento organizacional, operativo y administrativo de la empresa Diseños Rivelino King, CA, con el propósito de conseguir una mejor estructuración de la empresa y así lograr su objetivo de expansión y crecimiento en todo el país. Esto buscará las estrategias de gestión que incluyen las áreas que conforman la organización, y eso significa describir la funcionalidad real de la empresa, identificar los factores que requieren cambios y formular acciones estratégicas para fortalecer todas sus áreas.

En ese sentido, es una investigación de campo, ya que permite la participación del investigador en la escena, para determinar las causas y consecuencias del fenómeno que ocurre, teniendo en cuenta la percepción

de la gente involucrada en la situación, para encontrar una posible solución a las limitaciones, organizativo y financiero, que afectan a Diseños Rivelino King, CA, teniendo resultados positivos para la empresa, ya que ha permitido a la organización visualizar alternativas contemporáneas para fortalecer sus componentes de negocio, actualizar su registro y los métodos de control y adquisición de técnicas administrativas esenciales para el funcionamiento adecuado y eficaz de la empresa

En este orden de ideas, es posible manifestar que existe un lazo entre ambos estudios, debido a que se persigue la idea de la importancia que tienen los modelos gerenciales para la optimización de los procesos administrativos y contables de las organizaciones, asimismo se destaca el hecho, de que son estas estructuras las que dirigen las compañías hacia el éxito y el fortalecimiento de la productividad empresarial y gerencial.

Por otro lado, Carrasco (2014), en su investigación titulada “Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales”, esta investigación tuvo como propósito fundamental establecer la asociación entre las competencias gerenciales que por funciones básicas: planificación, organización, dirección y control; poseen los gerentes de las empresas contratistas al servicio de Petróleos de Venezuela, S.A., ubicadas en el Municipio Lagunillas, subregión Costa Oriental del Lago de Maracaibo; con respecto a las requeridas por las nuevas realidades empresariales.

Metodológicamente, se realizó un estudio correlacional en una población de treinta (30) gerentes y treinta (30) expertos en el área gerencial - empresarial. La data se recolectó con la aplicación de dos (2) instrumentos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron utilizando la estadística descriptiva (la media, varianza, desviación estándar), 23 así como la construcción de dos (2) baremos contentivos del rango posible de valores para interpretar la media.

Los hallazgos refieren en primer lugar, la presencia de competencias gerenciales en estado moderado en los gerentes; en segundo lugar, sus requerimientos son de grado elevado a juicio de los expertos; tercero, existe una relación muy alta entre las competencias gerenciales identificadas, así como las requeridas. Este grado de asociación significa que las competencias establecidas por el autor para las funciones de planificación, organización, dirección y control son las requeridas, de acuerdo a la opinión de los informantes claves, en grado elevado por los gerentes de las unidades en estudio para lograr un desempeño superior de sus funciones gerenciales, dada la situación de crisis, así como de recesión por la cual atraviesa el sector y las nuevas realidades gerenciales.

Con base en los resultados, se elaboraron una serie de lineamientos orientados a facilitar en los gerentes de las unidades de estudio, la adquisición de los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y actitudes que permitan el pase a un nivel elevado de desarrollo de estas competencias gerenciales.

En este sentido, la investigación planteada por Carrasco se relaciona con el presente estudio, al indagar sobre las competencias presentes, así como requeridas por las funciones gerenciales en las nuevas realidades o paradigmas gerenciales, lo cual proporciona elementos teóricos y prácticos necesarios para determinar los tipos de competencias que requieren los gerentes para llevar a cabo un desempeño exitoso y favorecer el aspecto administrativo.

En el mismo orden de ideas, Betancourt (2013), realizó una investigación denominada “Modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral caso: División de Personal – Zona Educativa del estado Cojedes”, esta investigación tiene como objetivo general Proponer un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la división de personal de la zona educativa del estado Cojedes”.

Metodológicamente la misma se enfocó en el paradigma cuantitativo, sostenido en la investigación de campo, de nivel descriptivo, donde se realiza un análisis y descripción de variables que constituyen el objeto de investigación. Respecto a la población estuvo constituida por 29 personas que se desempeñan en la división de personal, la cual por tratarse de un universo pequeño no se determinó muestra, quedando la totalidad de la misma para ser investigada, lo que se denomina censo poblacional.

Por consiguiente, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado con veinte (20) ítems, con cinco (5) alternativas de respuestas. Es por ello, que la confiabilidad se determinó mediante el método de Alfa de Cronbach a través del programa estadístico Statistica Version 7 dando como resultado para la prueba piloto 0,81 y para la encuesta total de 0,91 siendo ambos confiables.

Para la presentación de los resultados se utilizó las tablas de frecuencias. En conclusión, la gerencia estratégica permite que la institución utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de optimizar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas; y las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de tácticas que hacen posible que la organización desarrolle estrategias competitivas.

En este sentido, es posible desarrollar un vínculo entre las investigaciones, debido a que se pretende desarrollar una propuesta basada en un modelo gerencial orientado principalmente por la planificación estratégica que promueva el trabajo en equipo y la planeación de objetivos y metas institucionales que faciliten los procedimientos administrativos y garanticen el desarrollo productivo de la compañía y la consoliden como una institución exitosa.

Igualmente, se reseña la investigación de Tovar (2013), titulada. "Estrategias gerenciales para optimizar los procesos administrativos en la división de planificación y presupuesto de la Zona Educativa del estado Cojedes". La investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo

de estrategias gerenciales para optimizar los procesos administrativos en la división de planificación y presupuesto de la Zona Educativa estado Cojedes.

Metodológicamente se enmarco en el paradigma cuantitativo, sustentada en una investigación de campo, de un nivel descriptivo y un diseño no experimental, apoyada bajo el parámetro de estudio de tipo proyectivo. Respecto a la población en estudio estuvo constituida por 12 personas que la laboran en la División antes mencionada.

De allí que la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario diseñado con 27 ítems con cinco alternativas de repuesta (5) siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) casi nunca (CN) y (1) Nunca (N), los cuales se midieron por el método de escalamiento Likert. La validez y la confiabilidad del instrumento se realizó a través del juicio de expertos y el método estadísticos Alpha de Cronbach respectivamente, dando como resultado para la prueba piloto de 0,99 y para los datos completos de la aplicación de la encuesta 0,94 siendo los mismos confiables.

Para el tratamiento de los resultados se llevó a cabo un análisis unidimensional descriptivo a las variables cualitativas, aplicando criterios y análisis de los datos adecuadamente según los estadígrafos arrojados, presentándose en tablas de frecuencia donde muestran el número de veces que ha ocurrido cada valor en cada ítem, así como los porcentajes y estadísticas acumuladas.

Tomando en consideración lo anterior es posible evidenciar la relación entre la investigación propuesta por Tovar y el presente estudio en la verificación de la importancia que existe de una gerencia que conciba dentro de sus funciones la planificación estratégica para de esta forma poder garantizar la operatividad de la empresa y comprometer a todo el personal del emprendimiento en pro del cumplimiento de la metas, y de la exaltación de la institución.

Para finalizar se presenta el estudio planteado por Sosa (2013), quien realizó una investigación denominada “El Gerente edificador de

organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio, Cabudare – Venezuela”, la presente investigación tiene como propósito generar una aproximación teórica axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja. El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentan en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico.

El diseño es de campo, las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista. El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contratación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso. Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite romper la linealidad del proceso.

Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se concluye que un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes. Concluyendo que los gerenciales, ejecución deficiente de los procesos administrativos y retardo en el logro de las metas y objetivos de la unidad.



En consecuencia, se crea una relación entre ambos estudios enfocado en la importancia de la ejecución eficiente de los modelos gerenciales y como el desconocimiento de los aspectos administrativos asociados a estas puede generar un retardo en el crecimiento de la empresa y por ende en la productividad de la misma.

## **Constructos Teóricos**

### **Gerencia**

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común. Sallenave (2012), plantea que:

La gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución. Todo ello dirigido al logro de una mayor competitividad. De acuerdo con el citado autor, son importantes tres palabras claves en la gerencia: a) Estrategia (con el fin de saber hacia dónde nos encaminamos), b) Organización (para poder concretar las estrategias) y c) Cultura (para dinamizar toda la estructura organizativa) (p.78).

Se supone entonces, que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes, para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

### **Modelos Gerenciales**

Rojas (ob. cit.), los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

### **Planificación Estratégica**

Actualmente, dentro del campo de las ciencias sociales, los estudios de las ciencias administrativas y gerenciales, se debaten entre las tendencias de quienes pincelan a las organizaciones en su función conductora eficiente, y otras que abogan por profundizar el estudio más riguroso y científico de la misma, como fenómeno complejo del sistema social. El conjunto de cambios y transformaciones ocurridas en todos los campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, enmarcadas en el paradigma de la planificación estratégica; bajo esta concepción, Gómez (2015), explica que:

Las empresas se aproximan a una nueva forma de pensar la realidad, a la edificación de conocimientos integrales, con una estructura que permite la interrelación entre el sistema y el entorno mediante los elementos que lo constituyen; no es más que direccionarse hacia procesos en red y hacia la lógica configuracional del pensamiento estratégico (p.24).

Basado en ello, es posible inferir que toda organización es compleja y multidimensional, y que la planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y según lo reseñado por Gómez (ob.cit.) “consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto gerencial de organización, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar” (p.19), también se puede decir: que “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones” (p.20).

En tal sentido, Sallenave (ob.cit), afirma que la planificación estratégica:

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p.68).

De allí que la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, la expresión planificación estratégica según Sallenave (ob.cit):

Es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos) (p.21).

Es decir, que la planificación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a organizar actividades de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior, estos mecanismos formales son de obligado cumplimiento a plazo fijo, que promueven el desarrollo organizativo de las funciones gerenciales, administrativas, operativas, de mantenimiento y servicio de la empresa.

### **Procesos Administrativos**

Tomando en cuenta lo expresado por, Hurtado (2008), el proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para la sociedad.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que “el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo” (Hurtado, ob. cit.: 47).

### **Funciones Básicas del Proceso Administrativo**

Chiavenato (2000), señala que las funciones básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección/ejecución y control, las cuales se describen a continuación:

**Función de Planeación:** La primera función del proceso administrativo es la planeación, esta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos. La planificación administrativa, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate. La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

**Función de Organización:** La segunda función del proceso administrativo es la organización, ésta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre-técnica capital y otros recursos) para alcanzar la producción.

**Función de Dirección – Ejecución:** Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

**Función de Control:** El control es la cuarta función del proceso administrativo, éste consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Por lo tanto, sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y

comprobar el objetivo trazado. En síntesis, se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeó previamente.

Es necesario resaltar lo expresado por Díaz (ob. cit.), quien destaca el papel que juega en cada una de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador. Sin embargo, lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la Administración.

### **Área de Caja**

Es el área donde se realizan todas las operaciones vinculadas al flujo de caja o cash flow de una empresa, también llamado flujo monetario o de dinero. Se controla la caja, se gestionan las operaciones bancarias y se ejecutan los pagos y cobros (Gómez, 2002).

### **Bases Legales**

En el proceso de elaboración de este estudio, es importante traer a consideración los aspectos vinculados al marco normativo en el cual se desenvuelve, ya que todas las actividades realizadas dentro del espacio geográfico denominado territorio venezolano, se guían por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

En primer lugar, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente en el Artículo 299, expresa que el régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar

el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad.

El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Igualmente, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), se considera fundamental para la elaboración de la presente investigación, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que prestar sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT, (2012), tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar, según lo establece en su Artículo 1.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Por ello, ninguna de las personas que prestan servicios en las instituciones podrían ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo, ya que en todo cargo los trabajadores deberán materializar el proceso social de trabajo que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25. En el mismo orden de ideas, en el Artículo 35 establece que: “se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica.

### **Definición de Términos Básicos**

Se consideran los términos más importantes que se manipularán dentro de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2010): “Todo investigador debe hacer uso de conceptos para poder organizar sus datos y percibir las relaciones que hay entre ellos” (p. 150). Es decir, se realizan con la finalidad



de dar a conocer al lector el significado fiel y preciso de algunas palabras ambiguas, expresiones o variables involucradas en el problema formulado.

Tomando en consideración lo expresado por el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), (2012) se definen los siguientes términos básicos:

**Administrar:** Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

**Controlar:** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

**Ejecutar:** Colocar en marcha los planes.

**Estrategia:** Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

**Objetivos:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

**Organizar:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

**Políticas:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

**Planificación:** Se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

**Presupuesto:** Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

**Prever:** Determinar de manera anticipada lo que va a producir

**Procesos:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**Programa:** Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

**Tabla 1.** Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Teórica</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
Diagnosticar la situación actual en materia de la gestión del área de caja de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes. Determinar la factibilidad de proponer un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.	<b>Independiente: Modelo Gerencial</b>	Son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación (Rojas, 2010 p.14).	Planificación Estratégica	Conocimiento	1, 2
				Cambio institucional	3
				Toma de decisiones	4
				Modelo gerencial exitoso	5
				Eficiencia institucional	6
				Formulación de objetivos	7
				Desarrollo de planes	8
				Guía de acciones	9
				Procesos operativos	10
				Diseñar un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.	<b>Dependiente: Área Administrativa</b>
Manejo de pagos	12				
Diseño de políticas de pago	13				
Gestión de riesgos financieros	14				
Manejo eficiente de la caja	15				
Factibilidad	16				
Participación	17				

**Fuente:** Elaboración propia, (2018).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Arias (2012), explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16). En este capítulo se presenta la metodología que fue empleada para describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos determinando el “cómo” se realizó el estudio.

#### **Tipo de Investigación**

Este estudio tuvo un carácter descriptivo que según Hurtado (2012), “...tiene como objetivo obtener una caracterización del evento de estudio, detallar sus cualidades dentro de un contexto particular.” (p.246). Al respecto Arias (ob. cit.), define que la investigación descriptiva consiste en la:

Caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Igualmente, la investigación se llevo a cabo como un estudio de campo, que de acuerdo a Arias (ob. cit.) consiste en, “La recolección de datos tomados directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar variable alguna” (p.67). Los datos se tomaron directamente de la realidad de los sujetos de estudio personal de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño representa la estrategia a cumplir para desarrollar la investigación, contiene de una manera estructural y funcional cada etapa del proceso y depende del tipo de investigación seleccionado. El diseño de la presente investigación, se clasifica como no experimental, debido a que sólo describe la situación actual de la institución, y se propone un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes, sin pretender cambiar o modificar la realidad existente en la organización; sino que se estudie tal como se presenta.

## **Modalidad de la Investigación**

La investigación se planteó bajo la modalidad de Proyecto Factible, que según La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), establece que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.7)

Generando de esta forma el diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes, en este sentido se trabajó con la estructura investigativa en tres (3) fases: diagnóstica, factibilidad, y diseño de la propuesta.

## **Población y Muestra**

La población según Palella y Martins (2006), se define como:

El conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre lo que se va a generar soluciones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos como personas o cosas, pertinentes a una investigación y que generalmente pueden ser inaccesibles (p.115)

La población de la presente investigación estuvo conformada por 10 empleados de la unidad administrativa de la Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes, hay que señalar que por tratarse de una población pequeña no se procedió a seleccionar muestra y todo el personal fue tomado para la aplicación del instrumento. En este sentido se presenta una muestra censal, a lo que Carrasco citado por Tamayo y Tamayo (2010), consideró que: “En ocasiones resulta posible estudiar cada uno de los elementos que componen la población, realizándose lo que se denomina un censo, es decir, el estudio de todos los elementos que componen la población” (p.56).

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para Palella y Martins. (ob. cit.), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información” (p.72). Por consiguiente, la técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario el cual constó de diecisiete (17) ítems, con dos opciones de respuesta (Si\_\_, No\_\_).

### **Validez del Instrumento de Recolección de Datos**

Es importante significar que, según Arias (ob. cit.), la validez se realizó mediante el juicio de expertos, para ello el instrumento fue revisado previo a la consideración por expertos en la materia objeto de estudios y en

metodología, las cuales consisten en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados.

Luego de esta revisión y dado el visto bueno al instrumento se determinó, que el mismo se ajusta a los objetivos de la investigación. En esta experticia se determinaron los criterios de pertinencia, redacción y adecuación de los objetivos de la investigación, así mismo, el conjunto de ítems que conforman el cuestionario, se sometieron a una revisión continua para asegurarse de su consistencia y eliminar posibles errores u omisiones, los validadores del instrumento para la investigación son los Magister Dilia Rojas, la Carmen Pinto y el Luis Guerrero.

### Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Según Palella y Martins (ob. cit.) señala que, la confiabilidad como, la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el “grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado” (p.82).

Para determinar el grado de confiabilidad, se utilizó el método de Kuder Richardson, ya que sus coeficientes de estimación son sencillos de computar y están disponibles en programas estadísticos. Para calcular el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson ( $K_{20}$ ) se empleó el paquete oficcce 2010, específicamente Excell, y se obtuvo como resultado un índice de confiabilidad de 0,91, siendo esta una confiabilidad alta.

Dónde:

$K_{20}$  = 
$$r = \frac{K}{K-1} * \frac{(1 - \sum p * Q)}{(\sum St^2)}$$
 Coeficiente de confiabilidad.  
 $n$  = número de Ítems de la evaluación.

$\Sigma p^*Q$ = Sumatoria de la varianza por cada pregunta.

$S^2t$ = varianza total.

### **Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos**

Arias (ob. cit.), afirma que en este punto se “describen las distintas operaciones a las que fueron sometidas los datos que se obtuvieron: a los mismos se les realiza la clasificación, registro, tabulación o codificación si fuere el caso.” Y en lo referente al análisis se definen “las técnicas lógicas o estadísticas que se emplearon para descifrar lo que revelaron los datos recolectados.”

Ahora bien, para la presente investigación, una vez aplicado el instrumento a la población total seleccionada, los datos se agruparon en cuadros estadísticos, para ello se utilizó la estadística descriptiva e inferencial y el análisis porcentual, con presentación en tablas con su respectivo análisis y contrastación teórica.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e interpretación de los resultados**

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en el caso propuesto se utilizó un cuestionario contentivo de diecisiete (17) ítems de tipo dicotómico con opciones de respuesta sí o no, el mismo fue aplicado al personal de la unidad administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes estado Cojedes en total diez (10), los mismos serán presentados tomando en cuenta la recomendación de Arias (ob.cit.), quien expresa:

Se presentan en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión, con sus respectivos indicadores derivados de las variables objeto de estudio, y así mismo la representación gráfica, para la interpretación de los resultados en donde se dan respuesta a cada uno de los objetivos específicos (p.103).

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento permitieron la estructuración de los datos a través de la estadística descriptiva y se construyeron tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión con los respectivos indicadores de acuerdo a la variable, además se calcularon los totales promedios de cada opción de respuesta presentados en cada una de las tablas, igualmente se hace un análisis e interpretación de los resultados obtenido ítems por ítems contemplando lo establecido en la tabla de operacionalización, quedando los resultados de la siguiente manera:



**Tabla 2.** Frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable Modelo Gerencial en su dimensión Planificación Estratégica

**Indicadores:** Conocimiento, cambio institucional, toma de decisiones, modelo gerencial exitoso, eficiencia institucional, formulación de objetivos, desarrollo de planes, guía de acciones y procesos operativos.

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	3	3%	7	7%	0	0%	10	10,00%
2	2	2%	8	8%	0	0%	10	10,00%
3	2	2%	8	8%	0	0%	10	10,00%
4	0	0%	10	10%	0	0%	10	10,00%
5	0	0%	10	10%	0	0%	10	10,00%
6	1	1%	9	9%	0	0%	10	10,00%
7	0	0%	10	10%	0	0%	10	10,00%
8	0	0%	10	10%	0	0%	10	10,00%
9	1	1%	9	9%	0	0%	10	10,00%
10	0	0%	10	10%	0	0%	10	10,00%
		<b>9%</b>		<b>91%</b>		<b>0,00%</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia, (2018).

Tomando en consideración los resultados presentados en la tabla 2, la cual presenta las frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable modelo gerencial en su dimensión planificación estratégica, en la misma los datos obtenidos fueron, en el ítems 1, sobre si conoce que son los modelos gerenciales, el 7% expresó que no y 3% manifestó que si, dejando en evidencia un desconocimiento de parte de los encuestados con respecto a la definición de estos modelos.

Por otra parte, el ítems 2, en relación a si conoce que es la planificación estratégica a nivel gerencial 8% de los encuestados indicó que no, y solo 2% de la muestra manifestó que si, estos resultados permiten a las investigadoras considerar que dentro de la institución objeto de estudio hay

un desconocimiento sobre el término planificación estratégica y su relación con la gerencia.

Asimismo, el ítems 3, que indaga si la institución cuenta con un modelo gerencial que genere cambios en la organización 8% señaló que no, y 2% manifestó que si, resultados que permiten deducir a las investigadoras que dentro de área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes, no se ha adoptado desde la gerencia un modelo orientado a transformar la institución.

En tanto el ítems 4, en relación a si se toman decisiones acertadas ajustadas a las políticas de la institución, 10% de la muestra encuestada expresó que no, evidenciando un desacuerdo total de parte de los participantes en la investigación con respecto a que dentro de la organización se tomen las decisiones orientadas a satisfacer y cumplir las políticas planteadas por esta.

Igualmente, el ítems 5, sobre si considera que dentro de la institución existe un adecuado modelo gerencial 10% de los participantes en el estudio, consideró que no, dejando en evidencia que toda la muestra encuestada coincide que no hay dentro de la organización estudiada un modelo gerencial adaptado a sus necesidades.

Por otro lado, el ítems 6, en torno a si dentro de la institución se desarrollan planes estratégicos orientados a fortalecer la eficiencia institucional en materia administrativa 9% consideró que no, y 1% señaló que si, por lo cual, las investigadoras pueden deducir que no hay dentro del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes una elaboración estratégica dirigidos al favorecimiento e incremento de la eficiencia en dicha área.

En otro orden de ideas, el ítems 7, sobre si considera que dentro de la institución se han formulado objetivos claros por parte de la gerencia, 10% de los empleados encuestados consideraron que no hay dentro de la institución una claridad en la planificación de los objetivos por parte de la gerencia.

El ítem 8, indaga sobre si dentro de la institución se realizan actividades en conjunto con todos los sectores para desarrollar planes estratégicos donde 10% respondió que no se planifican acciones de trabajo en equipo entre todos los integrantes de la Dirección para formular los planes dentro de la misma.

En cuanto al ítem 9, en relación a si cree que el modelo gerencial presente en la institución ha funcionado como guía para el cumplimiento de los objetivos, 9% de los empleados del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes, consideró que no, y solo 1% señaló que si, dejando a la luz estos resultados, que el modelo de gerencia que se emplea dentro de la institución no garantiza que se cumplan los objetivos.

Por último, el ítem 10, que indaga si considera que el modelo gerencial en la institución promueve acciones orientadas al cumplimiento de los procesos operativos 10% indicó que no, lo que en consecuencia permite inferir que desde la gerencia no se desarrollan estrategias dirigidas a cumplir con los procesos operativos de la misma.

Ahora bien, considerando los totales promediados obtenidos para esta dimensión se puede observar que la mayoría de los participantes en la investigación inclinaron sus decisiones hacia la alternativa no correspondiendo a esta 91% de las respuestas, mientras que solo 9% seleccionó la opción afirmativa, dejando en evidencia estos datos que dentro de la institución existe un desconocimiento sobre lo que son los modelos gerenciales y la planificación estratégica, lo que ha traído como consecuencia que no se tomen las decisiones acertadas y que no haya seguimiento, control y evaluación sobre los planes y el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo que ha afectado el desempeño y la garantía para el desarrollo de los procesos operativos y administrativos de la misma.

Todo lo anterior puede verse sustentado en lo expresado por Rojas (2010), quien explica que los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema

estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

**Tabla 3.** Frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable Área de Caja en su dimensión Administrativa

**Indicadores:** Conocimiento del área de caja, manejo de pagos, diseño de políticas de pago, gestión de riesgos financieros, manejo eficiente de la caja, factibilidad y participación

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
11	1	1%	9	13%	0	0%	10	14,29%
12	0	0%	10	14%	0	0%	10	14,29%
13	1	1%	9	13%	0	0%	10	14,29%
14	0	0%	10	14%	0	0%	10	14,29%
15	2	3%	8	11%	0	0%	10	14,29%
16	9	13%	1	1%	0	0%	10	14,29%
17	10	14%	0	0%	0	0%	10	14,29%
		<b>33%</b>		<b>67%</b>		<b>0,00%</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia, (2018).

En cuanto a la tabla 3, la cual presenta las frecuencias y porcentajes promedios de las opiniones de los encuestados para la variable área de caja en su dimensión administrativa, los resultados obtenidos fueron en el ítems 11, sobre si conoce cómo es el manejo del área de caja 13% indicó que no y solo 1% indicó que si, demostrando que existe un desconocimiento sobre lo que es esta área dentro del departamento administrativo.

Por otro lado, el ítems 12, en relación a si se maneja eficientemente el proceso de pagos 14% aseguró que no, pudiendo este dato reflejar que no hay dentro de la institución un manejo eficiente del proceso de pago, en lo que se refiere al área de caja.

Igualmente el ítems 13, sobre si se diseñan políticas de pago dentro de la institución, 13% indicó que no y 1% manifestó que si, por lo que las investigadoras pueden inferir de acuerdo con la mayoría de las respuestas ofrecidas por los encuestados que dentro del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes, específicamente en el departamento administrativo, no hay un diseño de políticas para el pago.

Por su parte el ítems 14, en relación a si se desarrolla dentro del área de caja la gestión de riesgos financieros, 14% de la muestra aseguró que no, dejando en evidencia estos resultados que no se ejecuta una gestión de riesgos financieros, sobre lo que tiene que ver con las operaciones desarrolladas en el área de caja.

En torno al ítems 15, sobre si considera que existe dentro de la institución un manejo adecuado del área de caja 11% cree que no, y 3% señaló que si, por lo cual es posible asegurar a las investigadoras que de acuerdo con los datos suministrados por los encuestados no hay un manejo eficiente del área administrativa.

Asimismo, el ítems 16, en relación a si cree que es factible proponer un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja, 13% opina que si y solo 1% señaló que no, evidenciándose que existe la factibilidad de desarrollar la propuesta.

Para finalizar, el ítems 17, que indaga si participaría en el diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área administrativa 14% de los encuestados consideró que si está de acuerdo en participar en dicha propuesta.

En cuanto a los totales promediados presentados en la tabla 3, se puede evidenciar que 67% indicó que no y 33% señaló que si, por lo cual se puede expresar que dentro del área de caja no se manejan eficientemente los

pagos, no se desarrollan políticas orientadas a medir la gestión de riesgos financieros, no se diseñan acciones para el manejo eficiente de esta área. Lo que en consecuencia evidencia la necesidad, de desarrollar una propuesta orientada a diseñar un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

Todo lo anterior, se puede contrastar teóricamente con lo indicado por Chiavenato (2000), quien señala que las funciones básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección/ejecución y control.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

En los últimos días, dentro de las organizaciones, los encargados de las diferentes empresas buscan cada día nuevos medios para realizar su trabajo satisfactoriamente, para ello debe existir una clara comprensión de las funciones y un conocimiento de la cultura institucional para desempeñar las labores de forma competente, además de poseer las destrezas y habilidades personales y profesionales requeridas para un eficiente ejercicio.

En este sentido, el ambiente organizacional se vuelve cada vez más complejo y presenta una gran cantidad de retos, desafíos y oportunidades dentro de las instituciones, tanto públicas como privadas. En tal sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de estar en constante adecuación y desarrollo en sus técnicas gerenciales, con el objeto de evaluar y controlar el desempeño organizacional y lograr una adecuada toma de decisiones que redunden en la optimización de los resultados.

Para ello entonces será indispensable que las organizaciones prioricen las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, y proponerse entonces el desarrollo de planes estratégicos a nivel gerencial que potencialicen la función de los gerentes y permitan el cumplimiento de los objetivos, además de brindar las directrices a seguir por los empleados, obreros y subordinados en el trabajo cotidiano, para juzgar su eficacia; verificando cada una de las áreas y evaluando que los objetivos se cumplan satisfactoriamente, de no ser así el gerente tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Partiendo de lo anterior, surge la presente propuesta, en la cual se planificó y diseñó un modelo gerencial, orientado a mostrar actividades que permitan modificar la situación obtenida a partir del diagnóstico, dichas

acciones se basan en el análisis de la información obtenida después de aplicado el instrumento.

Es importante señalar que la misma tiene un basamento legal orientado principalmente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores además de los reglamentos dirigidos a regular la gestión pública, debido a que la empresa objeto de estudio es de dependencia Estatal.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Contar con un modelo gerencial que permita mejorar el área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

Determinar los procesos que se desarrollan en el área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

Impartir conocimiento teórico – prácticos sobre la planificación estratégica como modelo gerencial en las organizaciones.

Facilitar estrategias sobre el manejo del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

Desarrollar en conjunto con los empleados de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes un modelo gerencial para el manejo del área administrativa.

## **Factibilidad de la Propuesta**

En este apartado, se procedió al establecimiento de la factibilidad para el diseño y ejecución de la propuesta, para ello se realizaron diagnósticos desde el punto de vista técnico, operativo y económico, con lo que se



demonstró la viabilidad, disponibilidad de recursos y logística que fueron requeridos para implementar la propuesta. A continuación su especificación:

### **Factibilidad Técnica**

Permitió visualizar los aspectos técnicos, que en su mayor parte hace énfasis a los equipos tecnológicos que se requieren para soportar la propuesta. Así como la apropiación de conocimientos a través de nuevas prácticas o técnicas para realizar un procedimiento. En este orden de ideas para la presente propuesta se cuenta con talento humano, institucional, didáctico y tecnológico entre los cuales se encuentran:

El talento humano se compone por los empleados del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, por otra parte, se dispone además, de un espacio físico para poder facilitar los talleres. Asimismo, los aspectos didácticos de la propuesta son papel bond, lápices, bolígrafos, hojas blancas, borradores, marcadores, pizarrones.

Para finalizar, es necesario para desarrollar la propuesta equipos tecnológicos tales como: Video Beam, computadoras o laptop, pendrive, que se emplearán al momento de generar la facilitación de la misma para los empleados del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes.

### **Factibilidad Operativa**

En cuanto a la factibilidad operativa, es menester señalar lo expresado por Leal (2012), quien manifiesta que esta se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad tales como los procesos, y que depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. En esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Así pues, se enmarca en los aspectos operativos de la organización, soportada en su personal, las personas involucradas en desarrollar la propuesta y las diferentes fases de implantación que se deberá ejercer para que la misma, funcione de manera adecuada. Además se han de señalar los controles de organización previo, durante la fase de implantación, así como posterior a su puesta en marcha.

Dentro de este aspecto se debe mencionar que para el desarrollo de la presente propuesta se cuenta con personal especializado tales como un coaching gerencial y un administrador de empresas, quienes facilitarán los talleres y contribuirán con la elaboración del modelo el cual será entregado a la empresa en estudio.

### **Factibilidad Económica**

En este apartado, se señalan las líneas económicas-financieras que debe soportar la propuesta. Destacando que Leal (ob. cit.), explica que son los recursos utilizados para la elaboración de dicha propuesta y que provienen de la autogestión de los investigadores, sin financiamiento ni obtención de créditos externos de ninguna organización ajena a la institución en estudio, en este investigación no se necesitó invertir costos.

### **Estructura de la Propuesta**

**Fase I:** Determinar los procesos que se desarrollan en el área administrativa de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes.

a) Realizar un diagnóstico en el área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, para comprender el proceso administrativo realizado.

**Fase II:** Impartir conocimiento teórico – prácticos sobre la planificación estratégica como modelo gerencial en las organizaciones.

a) Desarrollar un taller teórico sobre modelos gerenciales y planificación estratégica.

b) Generar mesas de trabajo con los empleados del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes para compartir los modelos gerenciales desarrollados en la misma.

**Fase III:** Facilitar estrategias sobre el manejo del área administrativa de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes.

a) Taller sobre procesos administrativos – contables

b) Taller sobre la importancia del área de caja en las instituciones

c) Taller sobre el manejo del área de caja.

**Fase IV:** Desarrollar en conjunto con los empleados de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, un modelo gerencial para el manejo del área administrativa.

a) Elaboración de un modelo gerencial para el manejo del área administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes.

## **Modelo Gerencial para el Manejo del Área Administrativa**

### **Presentación**

El presente modelo se desarrolló bajo la metodología del cuadro de mando integral (CMI), planteada por Quintero (2008), el mismo está orientada por cuatro perspectivas, las cuales se deben manejar bajo una alineación estratégica, y utilizarse en forma coherente para la ejecutar la planificación y alcanzar los objetivos.

El CMI, es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas.

Este modelo conjuga perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Además, incluye la configuración de un mapa estratégico denominado, que puede ser adoptada por cualquier empresa, institución, industria o departamento funcional, y expresada de forma diferente pues cada unidad de aplicación tiene relaciones causa-efecto particular.

Quintero (ob. cit.), destaca que lo significativo del CMI es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente y que todas están orientadas a la visión, misión y valores de la institución, lo más importante es que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de las perspectivas. Con el propósito de trabajar a la luz de las perspectivas antes descritas, se deben integrar a la verdadera acción y ejecución de los procesos de la institución para así alcanzar sus objetivos.

Aquí es importante tener presente que los objetivos planificados en cada perspectiva no operan por sí solos ni separadamente de la visión, misión y valores, por lo que es pertinente el establecimiento de un plan estratégico para adaptarlos a la estructura organizacional. Desde este momento, el CMI se centra en la estrategia empresarial, ya que debe traducir cada uno de los elementos descritos anteriormente en los distintos niveles en que está estructurada la institución.

Lo cual quiere decir que este modelo de gestión debe poner en marcha todas y cada una de las tácticas operacionales con la ayuda de un sistema funcional, y encaminar la visión y misión como una estrategia institucional. Surge así un enfoque estructural para la acción o ejecución de los objetivos de cada perspectiva; hablamos de un sistema de gestión estratégica útil para la institución.

En función de la visión y la misión se formulan los objetivos estratégicos, alineando las iniciativas corporativas, estableciendo metas y asignando recursos; una vez que se tenga establecidos los objetivos, se procede a

unificar criterios sobre la misión y llevar a cabo la comunicación más adecuada, para finalmente generar la formación y actualización del RH. Teniendo en cuenta el marco estratégico para la acción, en sus cuatros rubros en especial el de El tablero de comando planificación y establecimientos de objetivos, se procede a realizar efectivamente la estrategia y si es posible cristalizarla para cumplir con la visión y misión. La construcción del modelo debe seguir los siguientes pasos:



**Figura 1.** Marco Estratégico para la Acción

**Fuente:** Quintero (2008)

Ahora bien, considerando lo anterior se procedió a realizar el modelo, el cual, se guió por las siguientes fases:

1. Declaración de la visión: en la misma se explicó hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores: entendiendo la misión como una declaración duradera del objeto, razón de ser de la empresa y los valores como cualidades positivas que posee una empresa.
3. Análisis externo de la empresa: donde se conoció la situación del entorno, para detectar las oportunidades y amenazas.

4. Análisis interno de la empresa: promoviendo el reconocimiento del estado o la capacidad con que ésta cuenta, detectando las fortalezas y las debilidades.

5. Establecimiento de los objetivos generales: se definieron los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias: se diseñaron, evaluaron y seleccionaron las estrategias que permitirán alcanzar, de la mejor manera posible los objetivos.

7. Diseño de planes estratégicos: durante esta fase se produjo el CMI para la implementación y ejecución de las estrategias formuladas.

Para finalizar, se consideró que el mejor modelo gerencial para desarrollar en la institución es el tablero comando propuesto por Kaplan y Norton (), el cual es un conjunto de elementos en su mayor parte indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación y desempeño de la empresa, se basa principalmente en herramientas de presentación gráfica que permite la visualización y el análisis multidimensional de indicadores de desempeño.

Como todas las estrategias nuevas, el tablero de comando requiere el compromiso de la alta gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la misma.

La construcción de tableros de comando de acuerdo con lo expresado por López (2016), consta de cuatro fases básicas: Orientación al diseño, arquitectura de indicadores, informática y utilización, que se subdividen en 10 etapas. A continuación se detallan.

#### A. Orientación al diseño

Etapa 1. Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito: Primero se determinan las características de la empresa, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir su naturaleza. Luego se definen sus

elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito. Así se podrán establecer indicadores de gestión.

Etapa 2. Los gerentes y los conceptos de administración: cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quiénes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia. Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen en su selección los estilos gerenciales.

#### B. Arquitectura de indicadores

Etapa 3. El tablero de comando para la alta dirección: La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para la organización.

Etapa 4. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel: Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quien para evitar problemas.

Etapa 5. Remuneración Variable, Transformación Empresarial: Uno de los elementos clave en la construcción de los tableros de comando, como ya se dijo, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

Etapa 6. Fórmula de cálculo: Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, cómo se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa 7. Benchmarking, comparaciones, representación gráfica: Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras

empresas, con las líderes del mercado o con la competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

#### C. Informática

Etapa 8. Sistemas de Información Gerencial: Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas). La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

#### D. Utilización

Etapa 9. Comunicación y capacitación: La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

Etapa 10. Integración con toda la empresa y sus procesos: El tablero de comando deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.



**Tabla 5.** Tableros de Comando

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado Actual</b>	<b>Inductor</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Avance Real</b>
<i>Manejo del área administrativa</i>	<b>Optimizar el manejo del área administrativa para el cumplimiento oportuno de las asignaciones</b>	% de Rendimiento	<b>10%</b>	Mejora de procesos estratégicos	Plan de seguimiento, evaluación y mejora	<b>20%</b>
<i>Presupuesto y egresos</i>	<b>Mejorar la elaboración del presupuesto</b>	Disminución de gastos y egresos	<b>15%</b>	Análisis de los riesgos	Plan estratégico y de desarrollo institucional	<b>20%</b>
<i>Compra de materiales y equipos</i>	<b>Garantizar el éxito en la compra y adquisición de los equipos y materiales</b>	Incremento de % de adquisición de bienes	<b>15%</b>	Gestión y análisis de los riesgos	Plan de reestructuración organizacional	<b>20%</b>
<i>Pagos oportuno de sueldos y salarios</i>	<b>Garantizar el pago de sueldos y salarios a los empleados de forma oportuna</b>	Cumplimiento a tiempo del pago	<b>30%</b>	Establecer la estrategia y operación de la entidad	Plan de seguimiento, evaluación y mejora	<b>40%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, (2018).

**Nota:** los resultados del avance real, solo pueden obtenerse una vez aplicada la propuesta, donde se realizará un nuevo diagnóstico y se conocerán los resultados en base al modelo gerencial desarrollado y el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

### **Cronograma de Ejecución y Control**

A continuación se presenta el cronograma de ejecución y control de la presente propuesta, en el cual, se tomaron en consideración los lapsos para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados, dicho cronograma está estructurado a partir de un diagrama de Gantt.

Actividades	2017					2018		
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Determinar los procesos que se desarrollan en el área administrativa Diócesis de San Carlos estado Cojedes								
Impartir conocimiento teórico – prácticos sobre la planificación estratégica como modelo gerencial en las organizaciones								
Facilitar estrategias sobre el manejo del área administrativa de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes.								
Desarrollar en conjunto con los empleados de la Diócesis de San Carlos estado Cojedes un modelo gerencial para el manejo del área administrativa.								

**Fuente:** Elaboración propia, (2018).

### **Conclusiones de la Investigación**

Considerando los resultados obtenidos y los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar se diagnosticó la situación actual en materia de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, donde se pudo constatar que no se manejan eficientemente los pagos, no se desarrollan políticas orientadas a medir la gestión de riesgos financieros, no se diseñan acciones para el manejo eficiente de esta área, además existe un desconocimiento sobre lo que son los modelos gerenciales y la planificación estratégica, lo que ha traído como consecuencia que no se tomen las decisiones acertadas y que no haya seguimiento, control y evaluación sobre los planes y el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo que ha afectado el desempeño y la garantía para el desarrollo de los procesos operativos y administrativos de la misma.

En segundo lugar, se determinó la factibilidad del diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, pudiéndose notar que el mismo es factible debido a que se cuenta con los recursos operativos, técnicos y financieros para la ejecución de la misma.

Para finalizar, se diseñó un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, el cual constó de 2 fases, la primera de la construcción de 3 talleres teóricos - prácticos en los cuales se presentaron contenidos sobre los modelos gerenciales, la planificación estratégica, la gestión del área de caja, y la segunda fase donde se desarrolló el modelo el cual se presentó tipo guía como una idea para el desarrollo de la gerencia de la institución en estudio.

La presente investigación permitió conocer algunas fallas que se han venido presentando en el área Administrativa en la Diócesis de San Carlos estado Cojedes, con relación al manejo del área de caja, generando esto inconvenientes desde el punto de vista administrativo y contable, además de crear desordenes en tanto a algunos procesos tales como presupuesto y egresos, compra de materiales y equipos y pago de sueldos y salarios, lo

que ha generado un malestar no solo dentro de la institución sino con los usuarios de dicha institución.

En este sentido, se generó una propuesta con la finalidad de revertir esta situación y brindar las herramientas necesarias para que estos puedan mejorar el manejo administrativo para así garantizar la operatividad de la institución y de esa forma beneficiar tanto al personal como a toda la población del estado Cojedes, que se vincula con esta a partir de la administración de su función. Es por ello, que tomando en consideración todo lo antes planteado se puede recomendar que:

1. Se presente a las autoridades de la institución los resultados de la presente investigación con la finalidad de tomar acciones sobre las fallas diagnosticadas.
2. Que se trabaje en conjunto con el personal administrativo de la institución para la optimización de los procesos afectadas.
3. Que se ejecute el modelo desarrollado para la consecución de las metas y objetivos planteados administrativamente.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias F. 2012. *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. 5ª Ed. Editorial Espíteme, Caracas, Venezuela. Pp. 16 – 67.
- Betancourt, L. 2013. *Modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral caso: División de Personal – Zona Educativa del estado Cojedes*. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Carrasco, M. 2014. *Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales*. [Documento en línea] En: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300006](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006) [Consulta: Septiembre 18, 2017]
- Chiavenato, I. 2000. *Administración*. Bogotá: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- Chiavenato, I. 2007. *Introducción general a la teoría de la administración*. Bogotá: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- De Avellán M. y Márquez L 2015. *El gerente venezolano como líder*. Revista debates IESA, Volumen XIII, Numero I, Enero- Marzo 2008. Pp. 62 - 66.
- Díaz, C. 2002. *Administración*. Perú: San Marcos
- Diccionario de la Real Academia Española. 2012. *Términos Básicos*. [Documento En Línea]. En: <http://www.rae.es/> [Consulta: Febrero 8, 2017]
- Gómez, F. 2015. *Gerencia Estratégica*. [Documento en línea] En: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/> [Consulta: Enero 19, 2017]
- Gómez, G. 2002. *Administración y Dirección de Empresas*. [Documento en línea] En: <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/5-la-organizacion-del-departamento-financiero/> [Consulta: Agosto 19, 2017]
- Hurtado, D. 2008. *Principios de la Administración*. Argentina: ITM. Pp. 47

- Hurtado J. 2012. *Metodología de la Investigación*. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Ciea-Sypal. Cuarta Edición. Quirón Ediciones, Bogotá, Colombia. Pp. 246.
- Kliskberg, W. 2010. *Recomendación 117. Sobre la Formación Profesional (1962)*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). [Documento en línea] En: [www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm) [Consulta: Enero 19, 2017]
- Leal, M. 2012. *Estudios de Factibilidad*. [Documento en línea] En: <http://proyectos.aragua.gov.ve/descargas/ESTUDIOFACTIBILIDADECON%C3%93MICA.pdf> [Consulta: Agosto 19, 2017]
- López, C. 2016. *Tableros de Comando*. [Documento en línea] En: <https://www.gestiopolis.com/introduccion-tablero-comando/> [Consulta: Agosto 19, 2017]
- Parella, S. y Martins, F. 2006. *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2ª Ed. Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela. Pp. 52 – 115.
- Parraga, N. y Aguiar, M. 2017. *Plan estratégico para el fortalecimiento de las funciones gerenciales en la empresa Ferretransporte San José Obrero municipio Lima Blanco estado Cojedes*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ. San Carlos.
- Quintero, J. 2008. *Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. Actualidad Contable FACES Año 11 N° 16, Enero-Junio 2008. Mérida. Venezuela. (89-103)
- Robalino, C. y Carrillo, M. 2014. *Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento Organizacional, Operacional y Administrativo de la Empresa Diseños Ribelino King C.A.* [Documento en línea] Disponible: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/1851> [Consulta: Agosto 19, 2017]
- Rojas, F. 2010. *Proceso de Gerencia Estratégica*. [Documento en línea] En: [http://www.degerencia.com/articulo/proceso\\_de\\_gerencia\\_estrategica](http://www.degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estrategica). [Consulta: Agosto 19, 2017] Pp. 12-13
- Sallenave, J. 2012. *La gerencia integral*. Bogotá: Norma. Pp. 78.

Santos, L y Tomases, R. (2009). *El Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio*. Tesis presentada para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Pp. 41.

Sosa, O. 2012. *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio. Tesis doctoral para optar al grado de doctora en gerencia avanzada. Universidad Fermín Toro, Cabudare estado Lara-Venezuela*. [Documento en línea] En: <http://www.grupocieg.org/archivos/Gerente%20edificador%20de%20organizaciones%20.pdf>. [Consulta: Agosto 19, 2017]

Tamayo, M. y Tamayo, M. 2006. *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial McGraw Hill, México D.F, México. Pp. 56.

Tovar, L. 2013. *Estrategias gerenciales para optimizar los procesos administrativos en la división de planificación y presupuesto de la Zona Educativa del estado Cojedes*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2010. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDEUPEL, Caracas, Venezuela. Pp. 17

Venezuela 1999. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (Extraordinaria) No. 36.860. Diciembre. Caracas.

Venezuela. 2012. *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*. Gaceta Oficial Extraordinaria No 6.076. Marzo. Caracas.

## **ANEXOS**



**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) la alternativa que se ajuste a su percepción siendo las alternativas de respuesta: Si y No

<b>Interrogantes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Conoce que son los modelos gerenciales?		
2. ¿Conoce que es la planificación estratégica a nivel gerencial?		
3. ¿La institución cuenta con un modelo gerencial que genere cambios en la organización?		
4. ¿Se toman decisiones acertadas ajustadas a las políticas de la institución?		
5. ¿Considera que dentro de la institución existe un adecuado modelo gerencial?		
6. ¿Dentro de la institución se desarrollan planes estratégicos orientados a fortalecer la eficiencia institucional en materia administrativa?		
7. ¿Considera que dentro de la institución se han formulado objetivos claros por parte de la gerencia?		
8. ¿Dentro de la institución se realizan actividades en conjunto con todos los sectores para desarrollar planes estratégicos?		
9. ¿Cree que el modelo gerencial presente en la institución ha funcionado como guía para el cumplimiento de los objetivos?		
10. ¿Considera que el modelo gerencial en la institución promueve acciones orientadas al cumplimiento de los procesos operativos?		
11. ¿Conoce cómo es el manejo del área de caja?		
12. ¿Se maneja eficientemente el proceso de pagos?		
13. ¿Se diseñan políticas de pago dentro de la institución?		
14. ¿Se desarrolla dentro del área de caja la gestión de riesgos financieros?		
15. ¿Considera que existe dentro de la institución un manejo adecuado del área de caja?		
16. ¿Cree que es factible proponer un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja?		
17. ¿Participaría en el diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento de la gestión del área de caja?		

## MODELO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA DIÓCESIS DE SAN CARLOS COJEDES

Sujetos /Items	items1	items2	items3	items4	items5	items6	items7	items8	items9	items10	items11	items12	items13	items14	items15	items16	items17	TOTAL
1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	8
2	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	8
3	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	9
4	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	10
5	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	8
6	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	8
7	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	7
8	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	8
9	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6
10	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	8

vt 1,11

p	0,11	0,89	0	0,33
q	0,89	0,11	1	0,67
p*q	0,1	0,1	0	0,22

1,11

-0,11

-0,12

0,3

$$r = \frac{K}{K-1} * \frac{(1 - \sum p * Q)}{(\sum st^2)}$$

rtt=																			0,91
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------

**KR20= 0,91**