

## **Herramientas prospectivas que permitan liderizar las transformaciones tecnológicas de la gerencia en las organizaciones**

### **Prospective tools that allow leadership the technological transformations of the management in organizations**

**Pedro Medina**

Alice Neumáticos de Venezuela. Valencia, Venezuela

[pedroalexmedina11@gmail.com](mailto:pedroalexmedina11@gmail.com)

#### **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo proponer herramientas prospectivas que permitan diseñar el futuro para que la gerencia pueda liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones. Para ello, se diagnosticó la situación actual de la gestión gerencial, comprobando así el alto nivel de incertidumbre que tienen sus líderes al momento de tomar decisiones para definir los objetivos de la organización en donde constantemente se observan deficiencias que refleja la gerencia en la planeación y definición de estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas y mejorar su nivel de productividad. Metodológicamente, la investigación realizada fue de tipo documental, no experimental y descriptiva, recurriendo al abordaje de campo con un enfoque cuantitativo, enmarcada en una investigación aplicada, debido a que está basada en los modelos y tipos de planificación estratégica. Se recurrió a la aplicación de encuestas y entrevistas no estructuradas a siete (07) gerentes que laboran actualmente en empresas del sector privado de Venezuela. Previamente validadas por expertos y sometidas a pruebas piloto para comprobar su confiabilidad, siendo sus resultados, analizados e interpretados mediante la técnica estadística descriptiva. Como resultado aflora la necesidad de implementar un conjunto de estrategias para impulsar los planes de acción gerencial de la empresa privada que conlleve a mejorar la productividad, cuyo objetivo central es lograr que los gerentes de las empresas caso de estudio, fomenten la participación de sus subordinados en la realización de planes estratégicos para incrementar la productividad de la empresa privada venezolana y contribuya a mejorar la rentabilidad de la organización.

**Palabras clave:** prospectivas, estrategias, objetivos y metas

## Abstract

This work aims to propose prospective tools that allow designing the future so that management can lead technological transformations in organizations. For this, the current situation of managerial management was diagnosed, thus verifying the high level of uncertainty that its leaders have when making decisions to define the objectives of the organization where deficiencies are constantly observed that management reflects in planning and Defining strategies that allow you to achieve the goals set and improve your level of productivity. Methodologically, the research carried out was of a documentary, non-experimental and descriptive type, resorting to the field approach with a quantitative approach, framed in applied research, because it is based on models and types of strategic planning. Unstructured surveys and interviews were applied to seven (07) managers who currently work in private sector companies in Venezuela. Previously validated by experts and subjected to pilot tests to verify its reliability, its results being analyzed and interpreted using the descriptive statistical technique. As a result, the need to implement a set of strategies to promote the management action plans of the private company that leads to improve productivity emerges, whose main objective is to ensure that the managers of the case study companies encourage the participation of their subordinates. in the realization of strategic plans to increase the productivity of the Venezuelan private company and contribute to improving the profitability of the organization.

**Keywords:** prospects, strategies, objectives and goals

## Introducción

Hoy en día las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes y complejos, donde la volatilidad del mercado global les añade presión al momento de planificar y tomar las previsiones necesarias para la continuidad operativa de las empresas; así pues, les resulta necesario hacer frente a los grandes desafíos a los cuales se le presentan continuamente a los líderes empresariales para poder ser más rentables y competitivos en el mercado.

Desde este punto de vista, las investigaciones sobre este tema son fundamentales para evaluar las estrategias gerenciales y este a su vez se adapten al entorno en el que se desenvuelve, fundamento básico que debe tener un líder empresarial para realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz en la administración de los recursos que permitan tomar las decisiones acertadas para el bienestar común, considerando así que la

organización debe planificar y ejecutar sus acciones en respuesta a las necesidades en torno a su dirección. De esta forma, el desarrollo de estrategias de planificación a través de la mejora continua da paso al desarrollo de planes que conlleven a gestionar eficazmente e identificar las oportunidades y amenazas del entorno, de acuerdo a las fortalezas y debilidades del negocio, por lo que existe un mecanismo para definir el punto a alcanzar y el camino que se debe seguir para lograrlo de la mejor manera posible.

En tal sentido la gerencia empresarial, ha buscado modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los integrantes de una organización, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos, revisando continuamente sus políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la organización.

De igual modo, las organizaciones deben adaptarse a los continuos cambios que se presentan e implementar programas alternativos que sirvan para mejorar la eficiencia en las actividades productivas de la empresa. Por lo tanto, es necesario desarrollar las habilidades y competencias de los líderes con la finalidad de mantener la operatividad y rentabilidad de las organizaciones en las que laboran, asumiendo sus roles de guía, facilitador, investigador, generadores de nuevas y mejores alternativas que faciliten la participación activa en la definición de las estrategias a seguir considerando, además, los cuatro ejes centrales de la gerencia: Planificación, organización, dirección y control.

Es así como este tema se ha convertido en el desarrollo de herramientas gerenciales, basado en la planificación y mejora continua pues frecuentemente se observan ambientes organizacionales que evidencian claras deficiencias en los planes de acción entre el gerente y sus subordinados, reflejando así problemas de dirección y organización laboral, debido principalmente a un débil y equivocado nivel de planificación y bajo nivel de gestión de los líderes de las organizaciones. El presente trabajo, centra su interés en la administración gerencial y se definió como objetivo

general, el desarrollo de herramientas prospectivas que permitan liderizar las transformaciones tecnológicas de la gerencia en las organizaciones.

## **Contextualización aplicada a la administración gerencial venezolana**

En el mercado global actual, la calidad y competitividad de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, así como la máxima satisfacción del cliente, son factores esenciales para lograr posicionarse en el mercado y mantener la rentabilidad empresarial. Sin embargo, esto no sería posible sin la gestión real de estas organizaciones, ya que las empresas operan en un entorno complejo y en constante cambio, como son los países que enfrentan una crisis económica como la de Venezuela, sumida en la inseguridad jurídica y la inestabilidad económica por el nivel de inflación. y las malas políticas gubernamentales a las que se enfrenta constantemente, además del continuo crecimiento del mercado global ejerce una presión adicional en el desempeño de las tareas de previsión y planificación, donde se requiere gestión, análisis y flexibilidad para la comunicación entre los líderes de la organización y así desarrollar planes y estrategias factibles.

Cabe señalar que a pesar de que la planificación gerencial en una empresa es un proceso básico, en algunos casos la gerencia no logra alcanzar las metas establecidas, lo que genera un clima organizacional tenso e influye negativamente en la consecución de las operaciones cotidianas, afectando notablemente la productividad de las empresas, creando así un ambiente regulatorio indeseable entre sus empleados que en ocasiones provoca la parálisis parcial o total de sus procesos operativos.

En este sentido, es necesario fortalecer a los líderes hacia la competitividad, para poder innovar y enfocarse en definir su estrategia de gestión que les permita generar confianza, participación, conocimiento y actitudes solidarias, modelando frente a sus seguidores, mejorar la comunicación, la productividad y el clima organizacional a través de la mejora continua a través de herramientas prospectivas, que permitan a la gerencia poder involucrar a todos los colaboradores de una organización lograr cumplir todas las metas

---

planteadas por los líderes empresariales. Debido a lo descrito anteriormente, se evidencia que la planificación gerencial no es efectiva y la divulgación de los planes de acción entre la gerencia y sus subordinados para la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones, es totalmente deficiente por la falta de implementación y seguimiento de nuevas herramientas gerenciales, así como el hermetismo que existe en comunicar de forma efectiva y clara los objetivos trazados por la gerencia. Por tal motivo se planteó el desarrollo de este artículo para diseñar herramientas prospectivas gerenciales para el desarrollo e implementación de la mejora continua, fomentando con esto la participación de todos los integrantes de la organización para el logro de objetivos metas empresariales buscando así conformar excelentes equipos de trabajo para lograr alcanzar los objetivos y metas.

Según Cabrera, (2013), actualmente diversas empresas a nivel mundial están enfocadas en mejorar su competitividad, motivo por el cual la gran mayoría de ellas se dedican a establecer prioridades y estrategias que les permitan alcanzar dicho objetivo, como son: reducir los costos, maximizar las capacidades productivas, incrementar la satisfacción del cliente, aumentar la calidad, mejorar los procesos y el desempeño, innovar y desarrollar nuevos productos. A propósito, Aragón et al. (2010), señala que para alcanzar el éxito las empresas deben gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Al respecto, Martínez (2010), menciona que diversificar y conocer el mercado, la competencia y los cambios de demanda; innovar en producto y gestión; trabajar en equipo y buscar buenos profesionales; caracterizan a las empresas en alto crecimiento.

Así pues, Betancourt, V. (2010), afirman que es a través de la mejora continua una organización logra ser más productiva y competitiva en el mercado al cual pertenece, pues la aplicación de esta metodología contribuye en corregir las debilidades y afianzar las fortalezas, garantizando el crecimiento hasta posicionarse como líderes mundiales. Adicionalmente, Aguiar, M. (2013), mencionan que este proceso de mejora continua “implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento

de la calidad del servicio a los clientes y el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua” (p.30).

En relación a ello, han surgido estrategias de planificación y mejora continua entre ellas la manufactura esbelta, que se considera un método viable y efectivo para alcanzar la eficiencia López et al. (2011), cuyo principal objetivo es implantar una filosofía de mejora continua que le permita a las compañías reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad Díaz del Castillo, (2009).

En ese sentido, la empresa Titeflex de Massachusetts, fabricante de mangueras de alta presión y de conectores de mangueras para los mercados aeroespaciales e industriales, implementó un proceso de mejora continua basado en la manufactura esbelta, debido a que estaba perdiendo negocios sustanciales con competidores cuyos costos eran menores. En efecto, no solo redujeron los costos totales en un 20%, sino que además los desperdicios y las devoluciones del cliente se redujeron en un 42% y 60%, respectivamente Díaz del Castillo, (2009).

De igual manera, la Planta Schick Wilkinson Sword Caracas a través de la planificación estratégica y el uso de herramientas de mejora continua, comenzó a replantar sus procesos operativos y realizó cambios para adecuar sus volúmenes de producción, optimizando al máximo la eficiencia de sus procesos y recursos, logrando eliminar desperdicios y mejorar el tiempo de producción, obteniendo así una reducción del 6% anual en los costos operativos Andrade, C. (2006).

## **Fundamentos teóricos**

En este apartado, se presentan una serie de elementos teóricos expuestos por otros autores, los cuales están asociados con la problemática abordada en esta investigación y

cuya finalidad es sustentar, enriquecer, fundamentar y contribuir con la comprensión de la misma.

**Herramientas gerenciales**, es definida por Sema (2006) como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**La planificación estratégica:** ha sido definida por Mejía, A. S. (2016) como: “un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que dirigen la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización”.

Cabe señalar que la planificación estratégica prevé que los miembros del equipo de trabajo publiquen los planes de acción, así como el seguimiento de los planes mencionados, y editen recomendaciones de mejora, e incluso las modifiquen en caso de ser necesario para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, además de las habilidades generales que a menudo necesitan los altos directivos, es necesario un análisis exhaustivo de la integridad y sensibilidad de una persona sobre cómo interactúa con los demás; Además de la habilidad en las relaciones sociales e interpersonales, así como una fuerte creencia y cierto sentido trascendental de lo que se requiere en un buen líder planificador. La planificación estratégica es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claras con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo.

Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado, ser realistas, medibles y alcanzables. La planificación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las

metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años. Consejo Nacional De Población, (2011).

**Balanced Scorecard:** Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Eso quiere decir que todo negocio debe ser medible a través de indicadores que sirvan que demuestren la efectividad de sus procesos y estados financieros de la organización.

**Comunicación Efectiva:** Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (pp110). La comunicación efectiva es una de las herramientas gerenciales fundamentales que tienen los líderes empresariales para mantener su liderazgo y control de la organización que dirigen, manteniendo informado con objetivos claros y precisos a sus subordinados, además de lograr un clima organizacional deseado para todos los miembros que la integran. Practicando la escucha activa, que no es más que prestar la máxima atención a su emisor en la comunicación.

**Reingeniería:** Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994).

La reingeniería de procesos permite a los líderes empresariales no solo rediseñar sus procesos si no que pueden desarrollar nuevos y mejores productos que satisfagan a sus clientes y obtener mayor liderazgo ante sus competidores, optimización de recursos como

de maquinarias, materia prima, mano de obra entre otros y estos puedan adquirir mayores ingresos.

**Gestión del Tiempo** Según Crutsinger (1994) consiste en determinar lo que la gerencia debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización. De esta manera se logra administrar el tiempo que es un factor primordial para la toma de decisiones estableciendo las premisas necesarias para mantener la operatividad de la organización y eficiencia de sus procesos.

**Calidad Total:** Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

La Administración gerencial venezolana actual debe centrarse en el plan táctico y operar de acuerdo a la demanda del momento, tomando la decisión más acertada sin que este afecte su entorno, rompiendo los paradigmas que se presenten, analizando, modificando y direccionando los planes de acción para poder lidiar con la crisis que atraviesa el país y las organizaciones empresariales no escapan de esta situación debido a la falta de servicios públicos, las materias primas, falta de divisas para importar, inflación desmesurada, entre otros. Aquí es donde la administración gerencial juega un papel importante de acuerdo con su planificación y evaluación continua, con comunicaciones efectivas que proporcionen nuevas ideas y mejores alternativas para toda la organización con el fin aumentar la productividad, mejorar la rentabilidad que permita mantener la sustentabilidad en el tiempo.

**Plan de mejora continua:** Según Aristazábal *et al.* (2005) un plan de mejora “es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las

principales debilidades” (p.2). Según Aristazábal *et al.* (2005) un plan de mejora contempla los siguientes pasos:

Identificar las debilidades y fortalezas.

Clasificar las debilidades en áreas comunes.

Clasificar las fortalezas en áreas comunes.

Detectar las principales causas de las debilidades y de la vulnerabilidad de las fortalezas.

Proponer las acciones de mejora.

Jerarquizar las acciones de mejora (Plan de mejoras).

Diseñar el plan de acción.

Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del plan de acción.

**Manufactura Esbelta:** De acuerdo, Díaz del Castillo (2009) y Bautista *et al.* (2010), coinciden en que el sistema de manufactura esbelta es una filosofía de excelencia de manufactura, basada en: la eliminación planeada de todo tipo de desperdicio, la mejora continua y la mejora consistente de la productividad y la calidad; así Pedraza, (2010), asevera que la manufactura esbelta “es una forma de gestión de procesos que permite a las empresas adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes del mundo globalizado” (p.176).

## Metodología empleada

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos que le permiten al investigador recolectar y analizar datos para lograr el objetivo antes mencionado en la investigación, en la cual se presentan métodos, técnicas y procedimientos, se describe la aplicación para que el lector pueda tener una visión clara de lo que es, por qué y cómo se realizó. La presente investigación se enfoca, desde un punto de vista epistemológico, en el modelo positivista en un enfoque cuantitativo sustentado en la inferencia de una hipótesis no

empírica, pues a través de ella se puede analizar numéricamente los datos o la información obtenida; Este fue el caso de las respuestas que provenían tanto de los factores citados en la encuesta como de las entrevistas no estructuradas realizadas a gerentes de empresas privadas en Venezuela.

Cabe señalar que según Sanz (2017), este método cuantitativo es una metodología utilizada para analizar y describir la asociación, generalización y propósito de los resultados obtenidos al estudiar la población, a través de técnicas estadísticas. Además, este trabajo se distingue por la investigación aplicada porque se basa en modelos y tipos de planificación estratégica y mejora continua encaminados a optimizar la gestión y administración gerencial de las empresas venezolanas.

## Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a siete (07) líderes de empresas en Venezuela, a través de un instrumento (cuestionario), para conocer la opinión de cada persona a la que se le preguntó sobre la situación relevante. Se pueden observar diversos factores que afectan la gestión gerencial, como el mal manejo de situaciones que enfrentan los gerentes en el día a día en su ambiente de trabajo debido a la desmotivación que presentan sus supervisados por la baja compensación salarial debido a la crisis que atraviesa el país antes mencionado, causando así frustración en la gerencia por no lograr los objetivos trazados.

Mediante la encuesta realizada, se pudo evidenciar que la gerencia no está lo suficientemente capacitada para el uso de herramientas gerenciales que permitan lograr los objetivos fijados por la organización. para enfrentar los tiempos de crisis que atraviesa nuestro país y el mercado laboral actual exige a las empresas mejores capacidades de gestión de su capital humano y crear prácticas que potencien el desarrollo y el bienestar de los empleados con el fin de producir el talento mejor calificado para la organización.

También se realizaron entrevistas no estructuradas a siete (07) gerentes de empresas venezolanas, quienes fueron muestreados en la región con el fin de profundizar en el tema de investigación, logrando registrar en un cuaderno de notas todos aquellos factores importantes que afectan la gestión gerencial empresarial.

A continuación, se presenta la información recabada de la entrevista no estructurada, el enfoque de la primera entrevista a los líderes de las empresas en Venezuela fue el aspecto administrativo, el cual es necesario para trabajar hacia una gestión integral. Todas las fuerzas gerenciales de una organización buscan más competencia y empoderamiento con el mercado y sus dimensiones comerciales en su núcleo porque no hay duda de que la administración privada representa un factor importante para el país como industria estratégica, ya que brinda un enorme potencial para convertirse en un importante contribuyente al desarrollo de la nación, donde las inversiones tanto nacionales como extranjeras pueden implementarse en forma de planes para el desarrollo y fortalecimiento de la industria a nivel nacional.

Después de lo antes expuesto, se puede evidenciar que la situación socioeconómica a la que se enfrentan las empresas venezolanas es crítica ya que la evaluación de los componentes que corresponden a su planificación es totalmente cambiante y los componentes subjetivos para incrementar la productividad así lo demuestran; en efecto, se verificó que existen numerosas debilidades. Ciertamente, se observó mediante los análisis interpretativos de los resultados de la encuesta, a expensas de los tipos de planeación se encontraron fallas en lo que compete al seguimiento y alternativas presentes para la toma de decisiones lo que deriva de una disminución en la productividad lo que prepondera un reducido y escaso nivel de confianza entre gerentes y subordinados.

Así mismo, quedó en evidencia que, a pesar de existir fortalezas en cuanto a su estructura organizativa y beneficios sociales para los trabajadores, se observa la inexistencia de políticas dirigidas a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la dinámica de trabajo

---

que permitan mejorar su productividad y generar mayor rentabilidad a la organización situación que se hace más álgida por el nivel hiperinflacionario que vive el país logrando así la desmotivación de sus trabajadores en la mejora continua, logro de objetivos y metas de la organización.

## **Conclusiones**

Luego de considerar la información recolectada de la gerencia de las empresas venezolanas, se pudo observar que existen organizaciones en donde se evidencia la falta de rendimiento, la poca productividad y el bajo desempeño de los empleados, lo cual no solo es atribuido a causas físicas y situación socioeconómica del país, sino que está relacionado muy estrechamente con la forma de planificar de los gerentes. Como se expuso anteriormente, existen muchas teorías que demuestran que según sea el tipo de planificación aplicado por un líder, éste va a impactar positiva o negativamente a la organización, tanto así que tiene una importante incidencia en el resultado final de la productividad de los colaboradores y de la organización.

En ese sentido, puede afirmarse que la empresa venezolana se ve altamente afectada por la falta de capacidad del líder para dirigir las organizaciones, generalmente porque éste no implementa alternativas viables y efectivas, que permitan alcanzar las metas deseadas por la organización. Es importante resaltar que cuando se logra un mejor nivel de habilidades directivas se alcanza una mayor productividad en sus procesos.

## **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones se proponen estrategias que permiten dar impulso al desarrollo de la planificación estratégica y la mejora continua que se desea implementar dentro de una organización, éstas deben estar orientadas a garantizar la calidad del gerente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas

laborales diarias, todo ello con la finalidad de mejorar la productividad de los trabajadores y de la organización para la búsqueda de objetivos comunes que permitan alcanzar el éxito. En consecuencia, la estrategia ofrece una serie de recomendaciones para reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado.

La estrategia de planificación sirve de apoyo a la aplicación eficaz de la estrategia empresarial de las organizaciones. Sin la planeación y seguimiento correcto de estas, las estrategias organizativas no servirán de nada. Obtener la mejor alternativa deseada, da la capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y tomar las decisiones, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial u organizacional necesario para aplicar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado, combinado y utilizando los recursos para cumplir con los resultados deseados.

Después de la aplicación de la estrategia, los resultados empresariales ofrecerán información sobre el funcionamiento de la misma ya con esto ayudarán a diseñar nuevas estrategias empresariales a partir del talento gerencial que se ha desarrollado.

De ello, surge la importancia de llevar a cabo programas de desarrollo de estrategias gerenciales, dentro de las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas, para ello deberán diseñarse para:

1. Ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades
2. Desarrollar capacidades gerenciales en planes estratégicos esenciales para enfrentarse a los retos empresariales de hoy en día con una perspectiva ascendente para los próximos años.
3. Invertir en los enfoques y métodos de aprendizaje que tengan la máxima repercusión en la toma de decisiones.

Las organizaciones empresariales deben trabajar en pro de sus capacidades con la finalidad de incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado,

---

incluyendo el desarrollo gerencial como parte de la estrategia organizativa, de allí que se recomienda a la gerencia empresarial lo siguiente:

1. Desarrollar habilidades y destrezas para buscar nuevas y mejores alternativas para el logro de sus objetivos comunes, indagando en cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades que le permitan conformar equipos de trabajo,
2. Propiciar ambientes favorables de comunicación, para un proceso de transformación de los trabajadores de la organización,
3. Incentivar a la formación de equipos de trabajo más fuerte y cohesionados, donde sus integrantes sean entes innovadores.
4. Identificar acciones adecuadas, en caso de presentarse situaciones no previstas, a fin de reducir el tiempo invertido, pérdidas económicas, garantizando una buena administración de los recursos a través de la gestión gerencial.

## Referencias

- Aguiar, J. y Monasterios, L. (2013). Propuesta de un plan de mejoras que permita reducir los Tiempos de paradas no planificadas en la línea de Envasado n° 10 en la empresa cervecera Polar C.A., San Joaquín. [Documento en línea]. Universidad José Antonio Páez. Disponible en <http://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-aguiar-monasterio.pdf>
- Andrade, L. y Coutinho, G. (2006). Análisis de variaciones de uso de material y cálculo de scrap estándar en los procesos de ensamblaje y empaque en una planta de productos de afeitado, utilizando la filosofía de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408_1.pdf)
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. [Revista en línea]. Investigación y Ciencia. Disponible en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%201.pdf>

- Aristazabal, C. (2008). Teoría y metodología de investigación. [Documento en línea]. Fundación Universitaria Luis Amigo. Disponible en <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>
- Aristiazábal, M., Ramírez, P. y Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. [Documento en línea]. Universidad de Antioquia. Disponible en [http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0CFUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fdocencia.udea.edu.co%2Fvicedoce%2Fcalidad%2FGuia\\_plan\\_de\\_mejoras.doc&ei=BZuQU7iUD8\\_KsQT0voLIDg&usg=AFQjCNHdx\\_kgd4UHeJaKBo5MZv0REKpXvA&bvm=bv.68235269,d.cWc](http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0CFUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fdocencia.udea.edu.co%2Fvicedoce%2Fcalidad%2FGuia_plan_de_mejoras.doc&ei=BZuQU7iUD8_KsQT0voLIDg&usg=AFQjCNHdx_kgd4UHeJaKBo5MZv0REKpXvA&bvm=bv.68235269,d.cWc)
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. [Revista en línea]. Investigación y Ciencia. Disponible en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%201.pdf>
- Andrade, L. y Coutinho, G. (2006). Análisis de variaciones de uso de material y cálculo de scrap estándar en los procesos de ensamblaje y empaque en una planta de productos de afeitado, utilizando la filosofía de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408_1.pdf)
- Bautista, J., Bautista, A. y Rosas, S. (2010). Metodología para la implementación de la manufactura esbelta para los procesos productivos para la mejora continua. [Documento en línea]. Instituto Politécnico Nacional. Disponible en [http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/8572/1/2725\\_tesis\\_Febrero\\_2011\\_1149902756.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/8572/1/2725_tesis_Febrero_2011_1149902756.pdf)
- Betancourt, M. y Valle, P. (2010). Mejora Continua. [Documento en línea]. Universidad del Valle de México. Disponible en [http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua\\_04\\_CEA\\_AE\\_PICEA\\_E.pdf](http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua_04_CEA_AE_PICEA_E.pdf)
- Cabrera, R. (2013). Las empresas en un entorno competitivo. [Documento en línea]. CNN Expansión. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2013/05/24/las-empresas-en-un-entorno-competitivo>
- Chiavenato (2006), [Documento en línea]. Disponible en:

[https://www.google.com/search?q=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+\(2006\)%2C&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+\(2006\)%2C&aqs=chrome..69i57.2355j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+(2006)%2C&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+(2006)%2C&aqs=chrome..69i57.2355j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Consejo nacional de población, (2011) [Documento en línea].  
<http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>

Crutsinger (1994) Gestión del Tiempo [Documento en línea].

[https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+\(1994&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+\(1994&aqs=chrome..69i57j33i160.3378j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+(1994&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+(1994&aqs=chrome..69i57j33i160.3378j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Deming (1988), Calidad Total [Documento en línea]. Disponible en:

[https://www.google.com/search?q=Calidad+Total%3A+Deming+\(1988\)&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Calidad+Total%3A+Deming+\(1988\)&aqs=chrome..69i57j69i59.2632j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Calidad+Total%3A+Deming+(1988)&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Calidad+Total%3A+Deming+(1988)&aqs=chrome..69i57j69i59.2632j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Díaz del Castillo, F. (2009). La manufactura esbelta. [Documento en línea]. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Disponible en [http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina\\_ingenieria/mecanica/mat/mat\\_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf](http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina_ingenieria/mecanica/mat/mat_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf)

López, M., Martínez, G., Quirós, A. y Sosa, J. (2011). Balanceo de líneas utilizando herramientas de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Congreso Internacional de Negocios. Disponible en [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/21.-\\_balanceo\\_de\\_lineas\\_utilizando\\_herramientas\\_de\\_manufactura\\_esbelta.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/21.-_balanceo_de_lineas_utilizando_herramientas_de_manufactura_esbelta.pdf)

Mejía, A. S. (2016) planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas [Documento en línea]. [https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Mej%C3%ADa%20Agudelo%20y%20Soto%20\(%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20E2%80%9D%20](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Mej%C3%ADa%20Agudelo%20y%20Soto%20(%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20E2%80%9D%20)

Morris. B. (1994) Reingeniería de procesos [Documento en línea].

[https://www.google.com/search?q=Morris.+B.+\(1994\)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Morris.+B.+\(1994\)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&aqs=chrome..69i57.3132j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Morris.+B.+(1994)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Morris.+B.+(1994)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&aqs=chrome..69i57.3132j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)



Pedraza, L. (2010). Mejoramiento productivo aplicando herramientas de manufactura esbelta. [Revista en línea]. Revista Soluciones de Postgrado EIA. Disponible en <http://revistapostgrado.eia.edu.co/Revista%20Edicion%20No5/Soluciones%20N5%20Art%209.pdf>

Sanz, R. (2017). ¿Qué es el método cuantitativo? [Documento en línea]. Disponible en: <https://cursos.com/metodo-cuantitativo/>

Sema (2006). Herramientas gerenciales [Documento en línea]. Disponible en [https://www.google.com/search?q=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+\(2006&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+\(2006&aqs=chrome..69i57j0i546.4295j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+(2006&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+(2006&aqs=chrome..69i57j0i546.4295j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard [Documento en línea]. Disponible en [https://www.google.com/search?q=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+\(2010\)%2C&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+\(2010\)%2C&aqs=chrome..69i57.3282j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+(2010)%2C&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+(2010)%2C&aqs=chrome..69i57.3282j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)