

# Lineamientos gerenciales y la optimización de la gestión administrativa. Caso de estudio: Cereales Venezolanos

Management Guidelines and the Optimization of Administrative Management. Case Study: Cereales Venezolanos

Wendy Johanna Quiroz Román \*

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado ,  
República Bolivariana de Venezuela

wendyquiroz2828@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-8975-7192>

Ana Concepción Bracho Barreto \*\*

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado ,  
República Bolivariana de Venezuela

anabrachob@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3350-2181>

Recepción: 03 Febrero 2024

Aprobación: 15 Marzo 2024



Acceso abierto diamante

## Resumen

La investigación se basa en un estudio descriptivo de campo que tuvo como objetivo diseñar lineamientos para la optimización de la gestión administrativa en la empresa Cereales Venezolanos, ubicada en Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. La misma fue realizada en el primer semestre del año 2023 tomando en cuenta las dimensiones de la gestión administrativa: Planificación, Organización, Dirección y Control. Se diseñaron dos encuestas: una dirigida a los coordinadores y supervisores; y otra, para los gerentes y jefes. La organización posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales, sin embargo, se evidencian fallas en los procesos de comunicación y en el sistema de control interno. Se recomienda la implementación de políticas de formación gerencial con la finalidad de concretar programas de desarrollo profesional estableciendo alianzas con instituciones universitarias de la región.

**Palabras clave:** gestión, planificación, organización, dirección, control, lineamientos gerenciales.

---

## Notas de autor

- \* Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Especialista en Gerencia, mención Empresarial. Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (DCEE-UCLA). Barquisimeto. Venezuela.
- \*\* Licenciada en Administración Comercial. Magister en Gerencia, Mención Empresarial. Docente-Investigador. DCEE-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener la mejora en los procesos para el logro de los objetivos organizacionales. Las nuevas tendencias en administración y la gestión efectiva se fundamentan en la búsqueda de herramientas, enfoques y técnicas orientadas a la búsqueda de la eficiencia y el uso óptimo de los recursos, así como garantizar el posicionamiento de la organización en el mercado. Es por ello, que surge la necesidad de examinar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejora a través del análisis de la gestión administrativa.

El análisis de gestión administrativa permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual el talento humano está cumpliendo con la planificación, organización, dirección y el control sobre la base de los objetivos trazados por la alta gerencia.

En este marco de ideas, el objetivo del presente trabajo fue diseñar lineamientos gerenciales para la optimización de la gestión administrativa en la empresa Cereales Venezolanos, ubicada en Barquisimeto, estado Lara, Venezuela sobre la base del análisis de las actividades ejecutadas y los procesos involucrados.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el marco del proceso de globalización de la economía y el desarrollo tecnológico las organizaciones buscan la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad de sus productos, la adaptación a las preferencias de los clientes y mayor eficacia competitiva; para ello, se plantean novedosas formas de relaciones y una dinámica diferente para la gestión interna. En el caso de las empresas, con el efecto de la pandemia COVID-19, se han puesto de relieve los riesgos potenciales que es necesario analizar para estar en capacidad de reaccionar y poder cumplir con los objetivos fijados (Vargas, 2020).

Considerando el planteamiento anterior, es evidente la necesidad que tienen las organizaciones de efectuar evaluaciones constantes de su gestión como medio de control y adaptación, toda vez que son sistemas abiertos en los cuales es necesario conocer la dinámica del entorno y sus efectos en los procesos internos (Coriat, 1994; Ruiz, 1995). Al respecto, Salazar y Romero (2007) indican que *“la planeación estratégica permite desplegar un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del medio interno y el entorno”* (p. 511). Por ello, cuando se pretende estudiar la gestión de una empresa esta puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Entre ellas: planificación, organización, dirección y el control (Chiavenato, 2004).

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación centra su estudio en el diseño de lineamientos gerenciales para la optimización de la gestión administrativa en la empresa Cereales Venezolanos, agroindustria manufacturera de alimentos. De acuerdo al diagnóstico inicial la empresa carece de métodos formales para la administración efectiva, la estructura organizativa presenta debilidades y se experimentan cambios constantes en la planificación mensual debido a la falta de control en sus procesos. Tomando en cuenta este contexto, la atención se enfocó en la necesidad que tiene la organización en dar respuesta a los cambios del entorno, en mejorar la toma de decisiones y garantizar el desarrollo sostenido.

De lo señalado anteriormente, se consideran las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos que conforman la gestión administrativa?
- ¿Cómo está diseñado el sistema de control interno que soporta la ejecución de procesos administrativos?
- ¿Cuáles son los lineamientos gerenciales requeridos para mejorar la gestión de los procesos administrativos?

## MARCO TEORICO

### Antecedentes de la Organización

Cereales Venezolanos es una agroindustria manufacturera de alimentos creada el 2 de febrero del año 2004. Su principal producto es un alimento a base de cereales y leche completa. Su presentación incluye cuatro sabores: avena, maicena, crema de arroz y fororo (harina de maíz tostado). El mismo se distribuye a nivel nacional. Para el año 2006 se crea una nueva marca en el rubro de leche en polvo completa y en el 2010 se incorpora un producto hecho 100% de maíz. De acuerdo con la información disponible en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la organización la misión de la empresa es la siguiente: *“Empresa de crecimiento continuo, enfocados a elaborar alimentos sanos a base de cereales y derivados lácteos. Usando tecnología actualizada en nuestros procesos y con el apoyo del talento humano garantizando los altos niveles de calidad, eficiencia y competitividad necesarios para el mercado nacional e internacional, manteniendo la mejor relación Precio-Valor-Calidad para nuestros consumidores, respetando el entorno laboral, social y ayudando a conservar el medio ambiente”*.

La política de calidad establece lo siguiente: la producción de alimentos de alto valor nutricional, usando materias primas bajo estrictos criterios de calidad, capacitación continua del talento humano, mejoramiento continuo de los procesos, actualización y revisión continua del sistema de gestión, uso de modelos de innovación y desarrollo propios, procesos sustentados sobre la base de normativas nacionales e internacionales (ISO, COVENIN, Ven NIF, NIA, por mencionar algunas) y fomento de una relación armónica entre la empresa, la comunidad y el medioambiente.

La cadena de valor se divide en: (a) Actividades medulares: logística, producción y ventas (b) Actividades de apoyo: planificación, administración y finanzas, contabilidad y gestión del talento humano, entre otras. La empresa dirige su atención a la eficiencia en costos, procesos y estándares de producción, a su vez tiene un enfoque centrado en el cliente por lo que analiza factores como fidelización, satisfacción del cliente y el servicio postventa. Se trata de una organización funcional, en donde los trabajadores o equipos de personas están agrupados por departamentos

### Antecedentes de la Investigación

El estudio de la gestión administrativa se perfila como una alternativa para evaluar la forma en que se vienen desempeñando las principales funciones gerenciales (Ruiz, 1995). En la presente investigación se consultaron y analizaron estudios realizados en diferentes empresas, los cuales se resumen en la Tabla No. 1:

**Tabla No. 1**  
Antecedentes de la investigación

<b>Autor</b>	<b>Aspectos relevantes</b>
Cordero (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del subsistema administrativo de una empresa del sector ganadero.</li> <li>• Propósito: Optimización de los criterios administrativos a fin de mejorar la productividad y rentabilidad a través del manejo óptimo de recursos y capacidades.</li> <li>• Investigación descriptiva con diseño no experimental de campo, cuyo instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado al personal de las distintas unidades de producción.</li> </ul>
De la Rosa y Arregoces (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos de una empresa del área de ingeniería y construcción.</li> <li>• Propósito: Desarrollo de una propuesta para el desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo.</li> <li>• Investigación de tipo descriptiva mediante la aplicación de un cuestionario estructurado al personal de los departamentos bajo estudio.</li> </ul>
Bonilla (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de estrategias de gestión administrativa para la mejora de la calidad de servicio en una Pyme del ramo de comercio.</li> <li>• Propósito: Implementar las estrategias de gestión para asumir con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno.</li> <li>• Investigación descriptiva no experimental, cuyo instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra representativa de clientes.</li> </ul>
Marchan (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa panificadora ecuatoriana.</li> <li>• Propósito: Conocer la realidad empresarial a fin de plantear las estrategias adecuadas para lograr el posicionamiento competitivo en el mercado, así como la identificación de fallas en los procesos administrativos.</li> <li>• Investigación descriptiva con aplicación de encuestas dirigidas a recabar datos sobre la planeación, organización, dirección y control.</li> </ul>

Elaboración propia.

Los estudios mencionados evidencian la necesidad de evaluar los aspectos administrativos, de tal manera que se puedan identificar oportunamente posibles fallas en los procesos y así, proporcionar soluciones factibles que reconduzcan las tareas, actividades y procesos hacia el fiel cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

## Bases Teóricas

Los aspectos teóricos fundamentales relacionados con los objetivos de esta investigación y que permitieron alcanzar un mejor entendimiento en lo que se refiere al tema de interés se indican en la Tabla No. 2:

**Tabla No. 2**  
Aspectos Teóricos fundamentales

Aspecto teórico	Autores
Organización y la administración	Terry y Franklin (1994), Ivancevich (1997), Kast y Rosenzweig (1998), Rodríguez (1998), Hernández (2002), Koontz y O'Donnell (2003), Chiavenato (2004), Sotomayor (2008) y Gallardo (2012)
Importancia de la administración en las organizaciones	Reyes (2005, 2007)
Gestión administrativa	Fernández (1990), Ruiz (1995) y Stoner y otros (1996)
Planificación. Elementos y dimensiones	Stoner y otros (1996), Ivancevich (1997), Steiner (1997), Robbins (2000), Chiavenato (2002), Francés (2001), Reyes (2005, 2007), y Münch y García (2008)
Establecimiento de objetivos	Dees y Lumpkin (2003) y Koontz y Weihrich (2004)
Diseño organizativo y la estructura organizativa	Zapata (2006), Fleitman (2000), Gilli (2017) y Zapata y Hernández (2017)
Dirección	Bohlander y otros (2001), Gerry y Kevan (2003), Koontz y Weihrich (2004), Werther y Davis (2004), Andrade (2005) y Chiavenato (2009).
Control	Stoner y otros (1996), Luna (2015), David (2000), Vivanco (2017) y Moran y otros (2018).
Cadena de valor	Porter (2015)

Elaboración propia.

## Sistema de variables

El sistema de variables y su definición operacional se diseñó a partir de los lineamientos teóricos aportados por Cerda (1993) y Tamayo y Tamayo (2003) y Hernández y otros (2010). La variable bajo estudio es la gestión administrativa (Ivancevich, 1997; Steiner, 1997, Chiavenato, 2004). Dicha variable se desglosará operacionalmente en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control (Ver Tablas No. 3, 4, 5 y 6).

**Tabla No. 3**  
Operacionalización Gestión Administrativa - Planificación

Variable	Dimensión	Indicador	Subindicador	Fuente
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Planificación</b>	<b>Proceso</b>	Misión	Coordinadores y supervisores
			Visión	
			Objetivos	
			Políticas	
			Programas	
			Procedimientos	
		<b>Principios</b>	Precisión	Gerentes y Jefes
			Flexibilidad	
			Unidad de dirección	
			Consistencia	
			Rentabilidad	
			Participación	
		<b>Tipos</b>	Planeación Estratégica	Gerentes y Jefes
			Planeación Táctica	
			Planeación Operacional	
		<b>Dimensiones</b>	Repetitividad	Coordinadores y supervisores
			Tiempo	
			Subsistema o Nivel	
			Flexibilidad	

Adaptación Propia

**Tabla No. 4**  
Operacionalización Gestión Administrativa-Organización

Variable	Dimensión	Indicador	Subindicador	Fuente
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Organización</b>	<b>Principios</b>	Unidad de mando	<b>Gerentes y Jefes</b>
			Especialización	
			Paridad de autoridad y responsabilidad	
			Equilibrio de Dirección-Control	
			Definición de puestos	
		<b>Diseño Organizativo</b>	Centralización	<b>Coordinadores y supervisores</b>
			Formalización	
			Especialización de tareas	
		<b>Elementos de la Estructura Organizativa</b>	Unidad Orgánica	<b>Gerentes y Jefes</b>
			Nivel Jerárquico	
			Sectorización	
		<b>Proceso de diferenciación Estructural</b>	Vertical	
			Horizontal	
			Espacial	
<b>Dimensiones de la Estructura Organizativa</b>	Grafica			
	Descriptiva			

Adaptación propia.

**Tabla No. 5**  
Operacionalización Gestión Administrativa - Dirección

Variable	Dimensión	Indicador	Subindicador	Fuente
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Elementos</b>	Toma de decisiones	<b>Coordinadores y supervisores Gerentes y Jefes</b>
			Integración	
			Motivación	
			Comunicación	
			Supervisión	
		<b>Principios</b>	Coordinación de intereses	<b>Coordinadores y supervisores Gerentes y Jefes</b>
			Impersonabilidad del mando	
			Resolución de conflictos	
			Aprovechamiento de conflictos	
			Vía jerárquica	

Adaptación propia.

**Tabla No. 6**  
Operacionalización Gestión Administrativa-Control

Variable	Dimensión	Indicador	Subindicador	Fuente
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Control</b>	<b>Principios</b>	Equilibrio	<b>Gerentes y Jefes</b>
			De la oportunidad	
			De los objetivos	
			De las desviaciones	
			De la costeabilidad	
			De excepción	
			De la función contralora	
		<b>Tipos</b>	Control preliminar	<b>Coordinadores y supervisores</b>
			Control concurrente	
			Control de retroalimentación	
		<b>Procesos</b>	Establecer normas	
			Medir resultados	
			Tomar medidas correctivas	
			Retroalimentación	
		<b>Sistema de Control Interno</b>	Principios	<b>Gerentes y Jefes</b>
			Componentes	
			Clasificación	
			Métodos para la evaluación	
			Objetivos	

Adaptación propia.

## MARCO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación descriptiva con diseño de campo, no experimental, transeccional (Hernández y otros, 2010; Balestrini, 2001; Méndez, 2001; Orozco y otros, 2002; Tamayo, 2004). Los datos fueron obtenidos a partir cuestionarios y entrevistas de preguntas focalizadas aplicadas al personal que ocupa puestos de alto y medio nivel dentro de la empresa bajo estudio en el primer semestre del año 2023. Adicionalmente, la investigación fue sustentada en un estudio documental para lo cual se consideró necesaria una revisión bibliográfica de material relevante.

Las unidades de análisis la constituyeron la totalidad del personal que labora en Cereales Venezolanos específicamente pertenecientes al nivel estratégico y táctico de la empresa. Se trata de una población finita (Hurtado, 1998; Balestrini, 2001; Tamayo y Tamayo, 2003). Dadas las características de la población, se trabajó con una muestra censal o poblacional (Balestrini, 1997, Hernández y otros, 2010). Al estudiar la totalidad de la población se asegura un alto grado de confiabilidad de la información recabada por cuanto disminuye el sesgo (Ver Tabla No. 7).

Tabla No. 7  
Distribución de la población

	Departamento	Cargo	Cantidad
Actividades primarias	Calidad	Gerente de Calidad	1
	Operaciones	Gerente de Operaciones	1
		Supervisor de Producción	3
	Logística	Gerente de Logística	1
		Coordinador de Almacén	1
Ventas	Coordinador de Ventas	1	
Actividades de apoyo	Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	1
		Jefe de Administración	1
		Jefe de Compras	1
	Contabilidad	Gerente de Contabilidad	1
	Talento Humano	Gerente de Talento Humano	1
		Coordinador de Talento Humano	1
		Coordinador de Seguridad y Salud Laboral	1
<b>Total</b>			<b>15</b>

Elaboración propia.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos se utilizó el cuestionario, en el cual el investigador plantea preguntas específicas en forma oral a un sujeto y anota la respuesta aportada (Hurtado, 1998, Méndez, 2001; Hernández y otros, 2010). En este sentido, se diseñaron dos cuestionarios: (a) Uno dirigido al personal coordinador y supervisor; (b) El otro orientado a los gerentes y jefes. Se definieron preguntas utilizando la escala de Likert (Siempre, Casi Siempre, No sabe, Ocasionalmente y Nunca) y preguntas de selección simple. Ambos cuestionarios se sometieron a un proceso de validación mediante la técnica de juicio de expertos sobre la base de los siguientes criterios: claridad, pertinencia y coherencia (Hernández y otros, 2010). Esto permitió diversas observaciones y recomendaciones dirigidas a realizar las correcciones respectivas para elaboración del instrumento definitivo aplicado.

En cuanto a las técnicas de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva (Hurtado, 1998; Hernández y otros, 2010). Adicionalmente, la información adicional proveniente de las entrevistas se incluyó en el análisis como apoyo y soporte a la evaluación de gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### RESULTADO No. 1.

Elementos que componen la gestión administrativa de la empresa según el enfoque de la cadena de valor.

## Análisis de la Dimensión Planificación

- **Indicador Proceso**

La empresa tiene definidas su visión-misión, las mismas se encuentran publicadas en las áreas de la organización y en el manual del sistema de gestión de la calidad e inocuidad.

De esta manera, se lleva a cabo la difusión de las mismas de forma normalizada. Esto permite al personal conocer lo que quiere la organización, hacia dónde va y qué mecanismos utiliza para lograrlo, siendo una fortaleza porque todos van enfocados hacia los mismos fines.

Con respecto a los objetivos, políticas, programas y procedimientos se puede afirmar que los coordinadores y supervisores realizan revisiones al sistema de gestión con el fin de asegurar que sea adecuado y eficiente. Los procedimientos están establecidos por cada departamento incluyendo las instrucciones de trabajo, pero se observa que una parte del personal no los conoce ya que se elaboran, se aprueban, pero no se divulgan ni se hace seguimiento a la difusión de los mismos. Es necesario que los directivos utilicen herramientas gerenciales de forma racional y consciente de manera que se propicie la revisión continua del sistema de gestión de calidad, así como de la filosofía empresarial, las políticas, la estrategia, los objetivos, además de los sistemas de valores.

El único elemento al que los encuestados calificaron con una valoración negativa fue el relacionado con los programas de gestión de calidad. Los coordinadores de aseguramiento de la calidad, producción y logística los conocen y aplican en su gestión. El resto de departamentos no conocen ni implementan ese tipo de programas sobre la base de las funciones que realizan.

- **Indicador Principios**

Se cuenta con una serie de principios que deben ser aplicados dentro de la organización para poder garantizar que los planes se establezcan y puedan ser viables. Sin embargo, la empresa no posee un flujo de información que permita identificar claramente los diversos problemas enfrentados, en especial los relacionados con el área de finanzas. Las decisiones se toman sin evaluar los beneficios que se esperan con respecto a los costos incurridos. Como consecuencia, esto genera que la planificación presente debilidades por no basarse en el principio de unidad, el cual establece que los objetivos deben ser coherentes y estar dirigidos hacia un mismo fin.

Con respecto a la participación, los jefes y gerentes ocasionalmente participan en la formulación de planes, lo que genera que no se definan los objetivos y las estrategias de cada área funcional de forma integral y participativa, así como que no se diseñen planes de acción concretos para cada unidad funcional que estén vinculados con los lineamientos estratégicos generales.

La mayoría de los jefes y gerentes coinciden en que los planes que se elaboran son viables y flexibles, es decir, son adaptados a las condiciones y exigencias del entorno. Además, son diseñados y reajustados con un margen de holgura, lo cual les permita enfrentar situaciones imprevistas.

- **Indicador Tipos**

La organización define planes operacionales debido a que las actividades se definen a corto plazo. Los mismos se orientan hacia la optimización de los resultados y se caracterizan por la forma detallada en la que se establecen y ejecutan las tareas. Por otro lado, los gerentes no realizan un análisis interno que incluya una evaluación amplia de sus capacidades y desempeño en relación con los de la competencia. Así como tampoco determina su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria, por lo cual carecen de información de este tipo de información al tomar decisiones con respecto a metas, estrategias y cursos de acción. No se cuenta con procedimientos para traducir las estrategias en planes específicos por lo que solo cubren las tareas operacionales impidiendo ampliar su visión de negocio.

El entorno actual prevalente en Venezuela complica el desempeño de las empresas: escasez de divisas, falta de materia y la imposibilidad de adquirirlas, estrictas regulaciones gubernamentales, inseguridad personal, jurídica y contracción de la demanda; esto los dirige a enfrentarse a la incertidumbre

empresarial con una planificación operativa para dar respuesta a los cambios que suceden de forma drástica, llevándolas a desaprovechar los bondades de planes tácticos y estratégicos. El país ha pasado por una etapa de incertidumbre, derivada de factores externos, cambios tecnológicos y la aparición de nuevas políticas públicas; lo cual afecta en mayor o menor medida a todas las organizaciones.

- **Indicador Dimensiones**

Los coordinadores y supervisores opinan que la organización no cuenta con planes de acción repetitiva; es decir, aunque les ocurren situaciones frecuentes no conservan información documentada de planes de acción basados en estas situaciones, lo cual se convierte en una debilidad, ya que conoce los escenarios pero no posee documentación sistematizada sobre cómo manejarlos.

Asimismo, se observa que siempre o casi siempre el proceso de planificación se adapta a las situaciones de incertidumbre así como a los escenarios potenciales. Lo anterior puede reflejarse como una fortaleza, debido a que estos planes deben tener alta prioridad en cualquier empresa, debido a que son situaciones que repercuten directamente sobre las metas establecidas.

## Análisis de la Dimensión Organización

- **Indicador Principios**

Continuamente el personal recibe órdenes de más de un jefe lo cual es una debilidad. Lo anterior genera imprecisión y conflictos en la asignación de funciones, en la toma de decisiones y confusión en las responsabilidades asumidas.

Ocasionalmente, las tareas de los jefes y gerentes no atienden al grado de especialización que requiere el puesto de trabajo, lo cual es una debilidad ya que el trabajador no aprende a dominar por completo las actividades inherentes a su puesto de trabajo. Esto se debe a que hay falta de personal y el mismo realiza funciones de diferentes cargos. Ello incrementa la probabilidad de cometer errores dado que el individuo tiene una comprensión genérica de cada una de las tareas que debe realizar. Aun así, la capacidad de toma de decisiones de los jefes y gerentes es equitativa al grado de especialización que requiere el puesto de trabajo representando una fortaleza ya que existe un equilibrio entre la autoridad que se delega y la responsabilidad que se comparte.

En el mismo orden de ideas, la empresa cuenta con una definición de puestos a través manuales de descripción de cargos. Sin embargo, se requiere que cada empleado tenga acceso a las descripciones de cargos para garantizar su adaptación y revisión oportuna.

Existe una debilidad asociada a la ausencia de mecanismos de coordinación y evaluación, así como al correcto entendimiento de su significado e importancia. La mayoría de los encuestados afirma que no existe ningún tipo de coordinación. Este aspecto puede provocar que las áreas trabajen de forma aislada y que no exista vinculación entre las acciones ejecutadas por cada departamento.

- **Indicador Diseño Organizativo**

Existe una dispersión en relación a la forma cómo se toman las decisiones en la organización sobre el diseño organizativo.

Los coordinadores y supervisores coinciden en que la estructura organizativa se encuentra actualizada y formalizada en documentos y manuales. También puede ser consultada por el personal, lo cual es una fortaleza. Además, los programas y procedimientos están definidos formalmente. En este mismo orden de ideas, los coordinadores y supervisores indican que siempre las tareas ejecutadas se encuentran contempladas en documentos y manuales y son asignadas a cada persona. No obstante, se puede afirmar que los cargos no están correctamente definidos.

- **Indicador Elementos de la Estructura Organizativa**

La estructura de la organización está diseñada respetando los elementos y procesos teóricos de la estructura organizativa. Esto significa que la misma tiene claramente identificadas las unidades

orgánicas, el nivel jerárquico y la sectorización. Se asume por tanto que la estructura de la organización cuenta con todas las unidades orgánicas que requiere para hacer el trabajo que se necesita para el logro de sus objetivos. Además, que las mismas están ubicadas en un nivel jerárquico dependiendo de la autoridad que maneja y están agrupadas en atención a una división de trabajo que facilita los procesos que se deben llevar a cabo en la organización. En este sentido, la organización cuenta con organigramas actualizados en función a las necesidades de cada departamento y manuales de descripción de cargos.

## **Análisis de la Dimensión Dirección**

- **Indicador Elementos**

Al momento de existir alguna desviación ocasionalmente se toman las acciones necesarias y de manera oportuna. Esto indica que la organización debe implementar un mecanismo idóneo al respecto ya que maneja gran cantidad de situaciones programadas y no programadas que ameritan una buena coordinación de acciones para lograr los objetivos esperados.

Los jefes y gerentes afirman que tienen la capacidad de lograr la integración del personal subordinado. Lo anterior implica el asumir la administración de este recurso desde la perspectiva de capital humano o desde la gestión estratégica. Ello permite consolidar al recurso humano como insumo para la creación de valor, motivo por el cual el personal debe estar capacitado, motivado e integrado en las actividades.

Así mismo, con respecto al subindicador motivación, la organización posee una debilidad, ya que ocasionalmente existen incentivos para un mejor desempeño de las actividades. Esto puede acarrear resultados negativos, debido a que podría contar con un personal descontento, insatisfecho y no dispuesto a trabajar en pro del logro de los objetivos organizacionales. Si la empresa no garantiza que se cubran las expectativas personales, económicas, profesionales se genera rotación de personal, pues estos empleados buscan nuevas oportunidades en empresas que tomen en cuenta sus esfuerzos. En este caso es importante destacar que la organización ofrece a las áreas de producción y calidad incentivos diferentes a las áreas administrativas, lo que puede generar conflictos.

Con respecto al subindicador supervisión, los coordinadores, supervisores, gerentes y jefes de la organización siempre asignan trabajo a sus subordinados y realizan la supervisión de los mismos de acuerdo a la jerarquización de cargos.

No existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, ya que a no todos reciben la información escrita, lo que genera una debilidad, ya que además de que no quedan evidencias de la entrega de la información suministrada y la misma no queda respaldada.

- **Indicador Principios**

La organización ocasionalmente promueve la integración de los intereses del grupo e individuales ya que no se mantiene la armonía entre los diferentes integrantes de la organización. Un mecanismo para solucionar esta debilidad es crear grupos de enlace para coordinar el trabajo y mejorar el proceso de comunicación. Es de resaltar que estos grupos actúan como fuente de conocimiento y experiencia transmitida al resto de los miembros de la organización. Asimismo, desempeñan el rol de asesor y facilitador del trabajo entre las distintas unidades coordinadas.

Desde el punto de vista de impersonalidad de mando, casi siempre los cargos gerenciales tienen autoridad legítima porque sus decisiones se ven afectadas por las posiciones asumidas por la Junta Directiva. Se trata entonces un liderazgo estratégico ya que las decisiones se concentran en la alta gerencia.

En otro orden de ideas, en cuanto a la resolución de conflictos, en la empresa se atienden oportunamente los conflictos laborales. Esto representa una fortaleza, sin embargo estos problemas deben resolverse con conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser no favorables y afectar el buen funcionamiento de la empresa en general.

Siguiendo la misma línea, casi siempre se respetan los canales regulares lo cual favorece que la circulación de la información sea fluida y que llegue oportunamente a los interesados. En contraste, las estrategias de comunicación interna no se concretan de forma adecuada.

## Análisis de la Dimensión Control

- **Indicador Principios**

Los jefes y gerentes supervisan las actividades que le encomiendan a sus subordinados verificando que se está cumpliendo con la responsabilidad asignada. También, la organización evalúa el resultado obtenido en función de los objetivos planteados para cada una de las actividades asignadas a sus subordinados. Se realizan los correctivos necesarios de manera oportuna para subsanar las desviaciones.

Con respecto al principio costeabilidad, los sistemas de control establecidos no fueron implementados luego de hacer un análisis de rentabilidad. Un control solo deberá implementarse de manera que asegure beneficios financieros.

En otro orden de ideas, en relación al principio de desviaciones, estas se analizan y evalúan. Esto permite definir las causas y tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Los mecanismos de control atienden al análisis de puntos críticos que exigen los procesos, delimitando las funciones estratégicas que requieren revisión. En este sentido, se realizan auditorias por terceros de manera periódica.

- **Indicador Tipos**

Se hace un control previo de las actividades a fin de evitar que surjan problemas salvo algunas excepciones. Los coordinadores y supervisores afirman que cuando se ejecutan planes estos no se dirigen y vigilan según se presentan los hechos. También se determinó que los resultados de las actividades no son comparados y medidos con resultados de periodos anteriores. Esto impide establecer patrones y determinar las prácticas de negocio más efectivas. En cuanto a los controles previos, se reconoce que no se implantan con regularidad.

- **Indicador Procesos**

La mayoría de los coordinadores y supervisores conoce los manuales de normas y procedimientos que guían las actividades inherentes a su cargo. No obstante, existen debilidades en cuanto a decidir las medidas correctivas que se requieren. Esto disminuye la capacidad de abordar los problemas y eliminar las causas de las desviaciones.

Al analizar la medición de resultados, la medición del desempeño de los trabajadores no es una práctica rutinaria. Asimismo, debe existir un sistema integral de medición que cohesionen todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. No obstante existen indicadores de cumplimiento definidos por cada área, por lo tanto, se aprecia una contradicción que puede indicar una debilidad en cuanto al cumplimiento de este proceso de manera cabal.

Desde el enfoque de la cadena de valor las pequeñas empresas enfrentan problemas relacionados con ciertas deficiencias en la gestión administrativa, las cuales afectan los niveles de eficiencia de los procesos de producción y venta. Ello limita el poder alcanzar fortalezas que garanticen el desarrollo empresarial. Dentro de la dimensión planificación se observa que las actividades primarias de la cadena de valor que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización poseen programas definidos. Estos deben ser difundidos entre las partes interesadas para permitir una gestión más eficiente.

Con respecto a la dimensión organización se evidencia que se le brinda mayor relevancia a las actividades primarias de la cadena de valor en cuanto a su formalización. En cuanto a las actividades de apoyo, es necesario actualizar la definición de cargos y responsabilidades.

En otro orden de ideas, respecto a la dimensión dirección, se observa que la organización ofrece al personal encargado de las actividades primarias incentivos diferentes a los encargados de las actividades de apoyo. Esto influye en gran medida en el nivel de compromiso adquirido por ambos grupos de empleados. Además, afecta el desarrollo de vínculos y el establecimiento de metas comunes.

## RESULTADO No. 2

Descripción del sistema de control interno de la empresa Cereales Venezolanos como soporte a los procesos administrativos.

- **Subindicador Principios**

La empresa no cuenta con un sistema de control sustentado en principios que garanticen su funcionamiento. Lo anterior se considera una debilidad, en tanto que no se propicia el cumplimiento de normas para el logro de los objetivos y para la consolidación de una cultura orientada al mejoramiento continuo.

El establecimiento de políticas de control interno es deseable, de igual forma debe implantarse un mecanismo de supervisión de riesgos efectivo. Si el sistema de control no da respuestas oportunas ante situaciones potenciales representa una debilidad en la gestión administrativa. La transparencia de las actuaciones se asegura a través de mecanismos de control adecuados, esta es la base del principio de la imparcialidad. El fomento de comportamientos justos e imparciales para evitar la discriminación permite mayor transparencia y el respeto a los intereses individuales.

- **Subindicador Componentes**

La falta de una cultura de control se transforma en una debilidad ya que influye en la ejecución de actividades de cada integrante al no indicar que comportamientos son apropiados y están orientados a agregar valor para la organización.

En relación a la evaluación del riesgo, el control interno de la empresa ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de la organización. Los riesgos afectan la capacidad de la organización para mantenerse en el mercado, de competir exitosamente, mantener su imagen pública positiva y la calidad de sus productos. En este orden de ideas, los jefes y gerentes afirman que están definidas las actividades de control en cada nivel jerárquico de la organización para el cumplimiento efectivo de objetivos de la empresa. Es de hacer notar que en algunos departamentos no se encuentran divulgados los procedimientos y las instrucciones de trabajo para el control de las actividades. También se da cuenta de que el sistema de control interno no es conocido por todos los miembros de la organización. Esto lleva a proponer un sistema de comunicación efectivo que influya en las opiniones y conductas de los trabajadores de la empresa, así como en la imagen de la empresa hacia el exterior.

- **Subindicador Clasificación**

En un sentido amplio, los jefes y gerentes afirman que poseen controles administrativos.

Estos incluyen: análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. Adicionalmente, existen mecanismos de control financiero.

- **Subindicador Métodos para la evaluación**

Con respecto a los métodos de evaluación del sistema de control interno, los jefes y gerentes respondieron que la empresa dispone de representaciones gráficas de las operaciones que facilitan el trabajo del personal. Se trata de información de interés para el análisis. En relación a las evaluaciones de desempeño de los trabajadores es necesario fortalecerlas como técnicas de dirección relevantes en la actividad administrativa.

- **Subindicador Objetivos**

Los objetivos relevantes en la gestión son del tipo financiero seguidos de los objetivos operacionales y no existen objetivos de cumplimiento definidos ya que no tienen ningún objetivo establecido sobre acatar leyes y normas. Esto último se considera una debilidad en razón de que toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con las normas establecidas.

Se observan deficiencias en el diseño e implementación del sistema de control interno. Esto establece limitaciones que pueden impedir a la alta dirección tener seguridad en que los objetivos sean alcanzados; por ello, es necesario evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal y dar ejemplo con la adhesión a estos controles.

A continuación se presenta una síntesis de los resultados (Ver Tabla No. 8):

**Tabla No. 8**

Diagnóstico de la situación Actual Vs. El impacto en los procesos administrativos y el Sistema de Control Interno

<i>Diagnóstico Situación Actual</i>	<i>Impacto</i>	
	<i>Procesos Administrativos</i>	<i>Sistema de Control Interno</i>
Se observan programas para la ejecución de actividades solo en áreas operativas y de logística	Operaciones de los departamentos administrativos	
La empresa no cuenta con un Sistema de Control Interno de acuerdo a su complejidad		Productividad en los procesos
Las tareas de los cargos no atienden al grado de especialización	Errores en el cumplimiento de las funciones	
No se observa análisis de rentabilidad	No se lleva control financiero	
El Control Interno no es conocido por todos los miembros de la organización		Confiabledad en los registros administrativos-operativos y eficacia de las operaciones
No se toman acciones correctivas de manera oportuna		Productividad, eficacia y optimización de los procesos
No se mide el desempeño de los trabajadores	Ejecución de las funciones y la productividad	
No existe buena comunicación entre los niveles jerárquicos	Fallas en la difusión de información	
No poseen planes de acción repetitivo, y no posee documentada la manera de manejarlos	No permite que se tomen acciones inmediatas para resolver problemas repetitivos	

Elaboración propia.

### RESULTADO N°3

Lineamientos gerenciales para contribuir a la mejora de los procesos administrativos que se realizan en la empresa Cereales Venezolanos (Ver Tabla No. 9).

**Tabla No. 9**  
Lineamientos para contribuir a la mejora de los procesos administrativos

LINEAMIENTO	SITUACIÓN A CORREGIR	OBJETIVO A ALCANZAR	ACCIONES	RESPONSABLES	DIMENSIONES QUE ABARCA					TIEMPO DE EJECUCIÓN
					PLANIF.	ORG.	DIREC.	CNTRL.	S.C.I.	
Elaborar programas de trabajo por unidades funcionales administrativas	Ausencia de programas de áreas administrativas	Definir secuencia de operaciones por departamento	*Diagnosticar cuales son las actividades prioritarias del departamento. *Evaluar propuestas de cambio en programas existentes. *Planificar ejecución de actividades. *Aprobación de la gerencia general. *Divulgar programas en los departamentos.	Jefes y gerentes de área						Corto Plazo
Realizar una planificación presupuestaria basada en actividades	No se evalúan los beneficios con respecto a los costos	Lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con respecto a los costos que se exigen	*Identificar las actividades que realiza la empresa para vender el producto. *Determina los costos requeridos. *Establecer la demanda con base al presupuesto. *Calcular los costos en todo el proceso de producción. *Detallar presupuesto de cada departamento.	Gerente de contabilidad						Mediano Plazo
Diseñar e implementar modelos de planificación estratégica	Solo realizan planes operativos y a corto plazo	Establecer cursos de acción a largo plazo para la consecución de los objetivos de la organización	*Definir metas. *Realizar un estudio de la competencia. *Evaluar el proceso productivo *Realizar un análisis estratégico. *Elaborar un plan de acción	Coordinador de planificación, Gerente de producción						Largo Plazo
Diseñar e implementar modelos de planificación táctica		Cumplir planes a mediano plazo que involucren acciones específicas	*Definir el equipo responsable de elaborar e implementar el plan. *Identificar y analizar áreas críticas que afectan la productividad. *Definir los objetivos. *Elaborar planes de acción.	Coordinador de planificación, Gerente de producción						
Diseñar y conservar como información documentada planes de acción repetitivo	No poseen planes de acción repetitivo, y no posee documentada la manera de manejarlos	Implementar planes de acción repetitiva para enfrentar situaciones frecuentes en la empresa	*Detectar y documentar la causa repetitiva que origina la no conformidad. *Realizar un histórico de fallas y como solventarlas	Coordinadores y supervisores de área						Mediano Plazo

Significado: **Planif.**: Planificación **Org.**: Organización **Direc.**: Dirección **Cntrl.**: Control **S.C.I.**: Sistema de Control Interno

LINEAMIENTO	SITUACIÓN A CORREGIR	OBJETIVO A ALCANZAR	ACCIONES	RESPONSABLES	DIMENSIONES QUE ABARCA					TIEMPO DE EJECUCIÓN
					PLANIF.	ORG.	DIREC.	CNTRL.	S.C.I.	
Elaborar manual de perfiles de cargo para cada uno de los puestos de trabajos	El personal recibe órdenes de mas de un jefe, se genera imprecisión en la toma de decisiones. No se observa una clara definición de cargos.	Orientar el desempeño, determinando las responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo con la finalidad de establecer las competencias laborales a evaluar en cada uno de los cargos.	*Actualizar y divulgar el manual de descripciones de cargo. *Realizar campañas de fortalecimiento de información a través de carteleras y medios escritos (correo electrónico) *Implementar un software de gestión documental donde se encuentren digitalizados todos los documentos en cuanto al perfil de los puestos de trabajo por cada área.	Gerente y Coordinador de Talento Humano						Mediano Plazo
Implementar procesos de evaluación del personal basados en el grado de especialización	Las tareas de los cargos no atienden grado de especialización que requiere el puesto de trabajo	Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que cada cargo exige con la finalidad de un desempeño de manera adecuada	*Identificar las competencias de cada trabajador. *Diseñar todas y cada de las competencias y habilidades del personal de igual manera el nivel que se requiere para desempeñar cada puesto. *Realizar una evaluación por competencia a cada empleado. *Elaborar planes de formación, identificando acciones para capacitarse en las competencias prioritarias.	Gerente y Coordinador de Talento Humano						Mediano Plazo
Adoptar procesos de reclutamiento de personal a partir de la formación, experiencia y habilidades requeridas para cada proceso dentro de la organización		Captar candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar las vacantes de la organización	*Establecer políticas y pasos a seguir para reclutar personal siguiendo una planificación. *Publicar las vacantes disponibles en algún medio como redes sociales o a través de alguna agencia de reclutamiento. *Organizar que se realicen las entrevistas de trabajo bajo parámetros, para obtener la información necesaria del aspirante al cargo.							Mediano Plazo
Crear una comisión de coordinación y evaluación como mecanismo para gestionar las actividades del trabajo diario de la empresa.	Ausencia de mecanismos de coordinación y evaluación y desconocimiento de la forma en como se toman las decisiones	Permitir abordar problemas, identificar obstáculos y encontrar soluciones de manera conjunta con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de la organización.	*Conformar el grupo de representantes por cada área. *Planificar las reuniones de comité. *Realizar reuniones semanales de los objetivos que se esperan cumplir, en base a las necesidades y requerimientos de cada unidad. *Seguimiento de las reuniones envío de una minuta donde se evidencien los objetivos, los responsables y las fechas de las tareas asignadas con el fin de evaluar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.	Gerentes de cada área						Corto Plazo

LINEAMIENTO	SITUACIÓN A CORREGIR	OBJETIVO A ALCANZAR	ACCIONES	RESPONSABLES	DIMENSIONES QUE ABARCA					TIEMPO DE EJECUCIÓN
					PLANIF.	ORG.	DIREC.	CNTRL.	S.C.I	
Realizar análisis de causa raíz e implementar acciones correctivas cada vez que exista una desviación de los indicadores	No se toman acciones correctivas de manera oportuna	Identificar e implementar soluciones o acciones correctivas de un problema conociendo cuales son las causas reales que lo originan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir el problema principal no deseado y en que partes del proceso se ve afectado.</li> <li>*Enumerar las posibles razones de que el problema esté ocurriendo.</li> <li>*Definir las posibles causas o secuencia de eventos que hacen presente el problema.</li> <li>*Seleccionar las razones principales para comprender la desviación o dificultad.</li> <li>*Implementar una solución para resolver la dificultad o desviación con el fin de establecer las acciones correctivas de manera oportuna.</li> </ul>	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo
Diseñar e implementar un programa de compensación para estimular la motivación y el desempeño del personal	No existen suficientes incentivos para un mejor desempeño de las actividades y estos son diferentes en las áreas operativas que las administrativas.	Incentivar al trabajador para permitir fortalecer su compromiso con la organización, a través del reconocimiento del buen desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Actualizar el sistema de recompensas y bonos otorgados por cada área de la empresa en función al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>*Otorgar reconocimientos al personal mediante comunicación escrita.</li> <li>*Otorgar reconocimiento al personal en acto público por años de servicio y por buen desempeño en su puesto de trabajo.</li> </ul>	Gerente de Talento Humano						Mediano Plazo
Elaborar y cumplir una matriz de comunicación para cada unidad funcional y dejar respaldo de los correos electrónicos enviados	No existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y no queda evidencia de información suministrada.	Establecer un canal de información unificado dentro de la organización en coherencia con los objetivos, metas y participación de cada uno de sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar las necesidades de información en cada nivel.</li> <li>*Incentivar la comunicación fluida y clara entre cada una de las unidades para promover el trabajo en equipo.</li> <li>*Definir la información que se comunicará.</li> <li>*Precisar la manera, el medio y los formatos necesarios por cada área para dejar plasmado un registro de toda la información que se desea comunicar, de tal manera que se cree un respaldo de la misma.</li> </ul>	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo

LINEAMIENTO	SITUACIÓN A CORREGIR	OBJETIVO A ALCANZAR	ACCIONES	RESPONSABLES	DIMENSIONES QUE ABARCA					TIEMPO DE EJECUCIÓN
					PLANIF.	ORG.	DIREC.	CNTRL.	S.C.I	
Realizar una evaluación del control y su incidencia en la rentabilidad	No se implementan sistemas de control ni se realizan análisis de rentabilidad	Elaborar un análisis de rentabilidad y mantenerlo actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluar los estados financieros.</li> <li>*Revisar las conciliaciones bancarias</li> <li>*Realizar análisis costo beneficio</li> </ul>	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo
Elaborar y/o actualizar indicadores de gestión según sea el caso y elaborar una presentación de indicadores mensual en donde se observen resultados comparativos.	Los resultados de las actividades no son comparados y medidos con resultados de periodos anteriores	Medir el rendimiento de la organización frente a sus objetivos, permitiendo así determinar el estado de desempeño de la empresa en relación con los resultados que quiere lograr.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir indicadores de gestión diaria.</li> <li>*Definir indicadores de metas crucialmente importante.</li> <li>*Mantener los indicadores en un formato definido y estandarizado.</li> <li>*Divulgar los indicadores a las gerencias con una frecuencia mensual.</li> <li>*Mostrar el tratamiento de las desviaciones encontradas.</li> </ul>	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo
Realizar evaluaciones de desempeño periódicas	No se mide el desempeño de los trabajadores como una práctica rutinaria	Medir el desempeño de cada trabajador sobre la base de las competencias requeridas para el cargo que ocupa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Documentar las instrucciones y procedimientos de cada puesto de trabajo.</li> <li>*Realizar capacitación constante y acompañamiento al personal nuevo ingreso.</li> <li>*Diseñar formato de evaluación de acuerdo a las funciones inherentes al puesto de trabajo.</li> <li>*Realizar evaluación para el desarrollo del trabajador.</li> <li>*Detectar necesidades de adiestramiento.</li> <li>*Capacitar al trabajador a través de planes de formación profesional.</li> </ul>	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo

LINEAMIENTO	SITUACIÓN A CORREGIR	OBJETIVO A ALCANZAR	ACCIONES	RESPONSABLES	DIMENSIONES QUE ABARCA					TIEMPO DE EJECUCIÓN
					PLANIF.	ORG.	DIREC.	CNTRL.	S.C.I	
Diseñar e implementar un sistema de control interno como herramienta para la optimización de los procesos, que cumpla con los principios de un Sistema de Control Interno	La empresa no cuenta con un sistema de control que sustente los principios que garanticen su funcionamiento	Permitir optimizar recursos y lograr una gestión administrativa y financiera más eficiente con el fin de mejorar la productividad en los procesos.	*Establecer un ambiente de control adecuado. *Evaluar los riesgos que afectan las actividades de la organización. *Implementar actividades de control en cada nivel jerárquico. *Definir la misión del sistema de control interno. *Definir el alcance del sistema de control interno. *Dividir el trabajo entre cada nivel jerárquico en el desarrollo de las actividades de control. *Definir el uso de una herramienta informática o software que sirva de apoyo en el ejercicio de control interno. *Supervisar el Sistema de Control Interno para monitorear todo el proceso y realizar las modificaciones necesarias.	Jefes y gerentes de área						Largo Plazo
	El sistema de control no está definido en la búsqueda del cumplimiento de normas									
	El sistema de control no busca dar respuesta oportuna a diversas situaciones que amerite la organización									
	No se garantiza la transparencia de las actuaciones a través de mecanismos de control									
	La organización no posee el sistema de control interno que requiere según su complejidad									
Fomentar una cultura de control, mediante la adopción de un sistema que permita gestionar los principales componentes del Control Interno	No existe una cultura de control en la empresa	Fortalecer la importancia de implementar un Sistema de Control de Interno	*Elaborar procedimientos sobre la estructura e implementación del control interno. *Elaborar formatos asociados al procedimiento de control interno. *Difundir al personal con los documentos elaborados. *Capacitar al personal con el manejo de los documentos elaborados.	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo
	El control interno no es conocido por todos los miembros de la organización									
Establecer metas crucialmente importantes basadas en el cumplimiento de reglas y leyes, así como medidas predictivas, documentarlas en el Manual del Sistema de Control Interno	No tienen objetivos de cumplimiento referidos al acatamiento de leyes y reglas	Implementar el método de las 4 Disciplinas de la Ejecución para el cumplimiento de normativas	*Seleccionar las metas más relevantes del departamento. *Elaborar medidas de predicción que impacten las metas definidas para conseguir el objetivo. *Crear un tablero de resultados con las metas y las medidas predictivas. *Establecer un ritmo regular y frecuentes de reuniones con todo el equipo que presenten metas crucialmente importantes.	Jefes y gerentes de área						Mediano Plazo

Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico de la gestión administrativa de cualquier empresa, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son: la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente, se incorpora el Sistema de Control Interno.

El proceso administrativo de esta organización, con frecuencia, se realiza de manera intuitiva sobre la base de la experiencia adquirida por sus directivos. Para ello, consideran criterios técnicos y económicos tradicionales. Sin embargo, ha sido necesario innovar las políticas administrativas debido a los efectos causados por el ambiente interno y externo. Dichos efectos pueden generar deficiencias en el proceso administrativo que es relevante analizar a fin de eliminarlas.

La organización cuenta con fortalezas representadas por la filosofía empresarial y el proceso de planificación que le permiten adaptarse a situaciones de incertidumbre. Sin embargo, las debilidades deben ser analizadas para evitar que atenten contra la permanencia en el mercado, entre las mismas se encuentran: la baja participación del personal en la formulación de planes, inexistencia de planes de acción repetitivos y la falta de mecanismos de evaluación de los beneficios con respecto a los costos. Asimismo, lo relativo a los problemas relacionados con la estructura organizativa.

Con respecto al proceso de dirección, la organización presenta como fortaleza contar con un proceso de supervisión permanente, no obstante, se presentan fallas en los procesos de comunicación y de evaluación de desempeño, así como en el sistema de incentivos, todo ello ocasiona un alto nivel de rotación de personal. En cuanto al sistema de control es necesario realizar estudios comparativos que den cuenta de los resultados por período y de los factores que incidieron en los mismos sobre la base de un análisis de rentabilidad. La empresa no cuenta con un sistema de control interno eficiente que permita prevenir, detectar y corregir oportunamente fallas en los procesos ejecutados. Por estas razones, se plantearon lineamientos para abordar cada una de las debilidades encontradas.

Desde el punto de vista de gestión, la organización ha realizado un esfuerzo significativo para cumplir con las actividades administrativas y alcanzar sus objetivos, sin embargo, es relevante conocer las oportunidades de mejora existentes y los focos de problemas a fin establecer programas y proyectos de mejora continua. Entre las recomendaciones sugeridas se encuentran:

- Implementar políticas de formación gerencial que involucren alianzas con instituciones educativas de la región con la finalidad de concretar programas de desarrollo profesional en el área gerencial.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión documental con el fin de facilitar el registro, almacenamiento, consulta y distribución de información clave para la organización y, por ende, mejorar el proceso de comunicación interna.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Ediciones Netbiblo S.L.
- Balestrini, M. (1997). *Metodología de Investigación*. Venezuela: Editorial Fitolito Quintana.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: Editor BI.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª Edición. México: Editores International Thomson.
- Bonilla, J (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial San Miguel*. [Trabajo de grado]. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú.
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Colombia: Editorial El Búho.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: Editorial Mc Graw-Hill - Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw-Hill - Interamericana.
- Cordero, G. (2014). *Análisis del subsistema administrativo de la empresa ganadera C.N.G Corporación Nacional de Ganadería C.A.* [Trabajo de Grado]. Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Coriat, B. (1994). Globalización de la Economía y Dimensiones macroeconómicas de la Competitividad. [Documento en Línea]. Recuperado de: <http://www.globalizacion.8m.net/articulos/globalizacioneconomia.htm>.
- David, F. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. 5ta. Edición. México: Impresora y Editora Rodríguez.
- De la Rosa, S. y Arregoces, A. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.* [Trabajo de Grado]. Universidad de Cartagena. Colombia.
- Dess, G. y Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. España: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Fernández, J. (1990). *El Proceso Administrativo*. México: Ediciones Diana.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Francés, A. (2001). *Estrategias para la empresa en América Latina*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Argentina: Editorial Granica.
- Gerry, J. y Kevan, S (2003). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, S. (2002). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Métodos de Investigación*. 6ta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Ediciones Nueva Interamericana.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998) *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: Editorial Mc Graw-Hill - Interamericana.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2003). *Administración. Una Perspectiva Global*. 12ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marchan, S. (2016). *Diagnóstico de la gestión administrativa en la empresa panificadora Espiga Dorada*. [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.
- Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 3era. Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Münch, L. y García, J. (2008). *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Trillas.
- Orozco, C. Labrador, M. y Palencia, A. (2002). *Metodología*. Venezuela: Ofimax de Venezuela.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quinaluisa, N.; Ponce, V.; Muñoz, S.; Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12 (1), 268-283.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la Administración con enfoque de Sistema*. 3era Edición. México: ECAFSA.
- Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el Análisis de la Gestión Administrativa*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Salazar, D. y Romero, G. (2007). Tecnología Aplicada en las Pequeñas Empresas Venezolanas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIII (3), 507-517.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ta Edición. México: Editorial Pearson - Prentice Hall.
- Steiner, J. (1997). *Planificación Estratégica*. Venezuela: Editorial CECOSA.
- Tamayo, A. y Tamayo, C. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. 4ta edición. México: Limusa.
- Terry, G. y Franklin, S. (1994). *Principios de Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Vargas, F. (2020). Planificación Estratégica y el Efecto Pandemia. [Documento en Línea]. Recuperado de: <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.
- Werther, W. y Davis, K. (2004). *Administración de personal y recurso humano*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Zapata, G. (2006). Las formas organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica. *Revista Científica Compendium*, 9 (16), 67-82.

Zapata, G. y Hernández, A. (2017). *La empresa: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas*. Venezuela: Fondo Editorial Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88077329003>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Wendy Johanna Quiroz Román,  
Ana Concepción Bracho Barreto

**Lineamientos gerenciales y la optimización de la gestión  
administrativa. Caso de estudio: Cereales Venezolanos**  
Management Guidelines and the Optimization of  
Administrative Management. Case Study: Cereales  
Venezolanos

*Compendium*  
vol. 26, núm. 51, 2023  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
, República Bolivariana de Venezuela  
[compendium@ucla.edu.ve](mailto:compendium@ucla.edu.ve)

**ISSN:** 1317-6099 / **ISSN-E:** 2477-9725

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12669823>



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar 4.0 Internacional.**