

Marco Antonio Romero-Nava

<https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>

Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas

Strategic improvement plan for the administrative and operational processes of public companies

Marco Antonio Romero-Nava
ocram.1810@correo.unefm.edu.ve
Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Estado Falcón
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0003-8352-3471>

Recibido: 15 de septiembre de 2023
Revisado: 10 de octubre de 2023
Aprobado: 15 de diciembre de 2023
Publicado: 31 de enero de 2024

Marco Antonio Romero-Nava

RESUMEN

El objetivo de esta investigación estuvo orientado en el diseño de un plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. Por su modalidad la investigación se consideró de campo con un diseño no experimental. Para el estudio se empleó la observación directa, entrevista no estructurada y los grupos focales. La investigación se inició con un diagnóstico integral de las empresa, el cual se desarrolló mediante la metodología de Jack Fleitman, seguidamente se determinaron las oportunidades de mejora para las áreas administrativas y operativas de las organizaciones. A partir de los resultados se formularon tres estrategias de mejoras, las cuales fueron generadas y validadas a través de tormentas de ideas con los gerentes de las áreas con deficiencias. Finalmente se diseñó el plan de acción para la implementación de estrategias con sus respectivas actividades, y tiempos de ejecución para su logro.

Descriptores: Gestión; planificación estratégica; gerencia; organizaciones públicas. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research was focused on the design of a strategic improvement plan for the administrative and operational processes of public companies. Due to its modality, the research was considered field with a non-experimental design. For the study, direct observation, unstructured interviews and focus groups were used. The research began with a comprehensive diagnosis of the company, which was developed using the methodology of Jack Fleitman, then the opportunities for improvement for the administrative and operational areas of the organizations were determined. Based on the results, three improvement strategies were formulated, which were generated and validated through brainstorming with the managers of the areas with deficiencies. Finally, the action plan was designed for the implementation of strategies with their respective activities, and execution times to achieve them.

Descriptors: Management; strategic planning; management; public organizations. (UNESCO Thesaurus).

Marco Antonio Romero-Nava

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo, la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial, desde la perspectiva de la ingeniería industrial y sus métodos de estudios asociados (Acevedo y Linares, 2012).

Las empresas hoy en día tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante, como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado tanto nacional como internacional. Para esto se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo.

Según Cabrera et al. (2015) el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

En este contexto, lograr un proceso de mejora continua implica revisar y analizar los procesos con el fin de encontrar oportunidades de mejoras. Según Bravo et al. (2019) es posible con un diagnóstico integral que permita visualizar la empresa como un gran sistema. Por ende, durante su aplicación se examinarán pormenorizadamente los procesos y actividades que comprenden cada uno de los subsistemas para establecer el conjunto jerarquizado de problemas que afectan al cumplimiento pleno de las metas y objetivos de la empresa diagnosticada, debidamente asociados a cada uno de los sistemas y procesos. Así pues, en los casos en que la empresa tenga una sustentabilidad, se procederá a plantear nuevas propuestas con el fin de mejorar su funcionamiento.

Es por ello que, las organizaciones a nivel mundial para competir con posibilidades de éxito en los actuales y futuros mercados o cualquiera de los sectores económicos existentes requiere de una férrea disciplina centrada en la mejora continua de los

Marco Antonio Romero-Nava

procesos de una empresa, a los efectos de poder ofrecer cada día más valor añadido a sus clientes (Bravo et al., 2019).

Al respecto Lay De León y Acevedo (2022) enfatizan que:

Cada día más la economía nacional moderna se caracteriza por ser más interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y desarrollo financiero. Actualmente las empresas se desenvuelven en una economía nacional e internacionalmente más competitiva, con renacientes exigencias de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar o a cambiar estrategias y políticas, a planear, e innovar, atender capacidad de adaptación, velocidad de respuesta.
(p. 11)

En concordancia con lo planteado anteriormente, Narváez y Fernández (2008) afirman que la capacidad de competir de una organización debe ser unas de las cualidades primordiales a desarrollar y fortalecer. Independientemente el sector económico donde se encuentre o desee ingresar, siempre existirá la competencia agresiva de los mercados, ya que tanto el constante avance de la tecnología como la mayor exigencia de los clientes obliga a las empresas a implementar estrategias que permitan mejorar las actividades, procesos, productos, servicios y estructuras de la organización.

Es decir, las organizaciones constantemente buscan la adaptación a mercados exigentes, globalizados y cada vez más competitivos, donde se exige a las empresas ser más productivos y eficientes, lo que puede ser logrando a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y el personal en todas las dimensiones de la organización.

Es por ello que, el mejoramiento continuo se basa en la conciencia de la necesidad de una serie de cambios en las actitudes, estructuras y funcionamiento de la organización. Estos cambios se pueden realizar en tres aspectos como son: el pensamiento estratégico, los elementos culturas, y las técnicas y herramientas de gestión. La gestión ha de estar centrada en lograr para cada acción, la satisfacción del cliente y la mejora

Marco Antonio Romero-Nava

continua, mediante la aplicación sistemática del Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Ciclo PHVA) y la actualización del trabajo en equipo (Rodríguez y Aldana, 2021).

Se puede afirmar que la mejora continua es una estrategia ideal para adaptarse a las condiciones cambiantes de los distintos mercados y así poder proporcionarle al cliente un bien o servicio con la calidad que requiere. Los procesos de mejora continua y la búsqueda de calidad no es más que el medio que permitirá a las empresas alcanzar cada día una mejor posición dentro del mercado en que estas compiten.

De acuerdo a lo descrito anteriormente es importante la ejecución de estudios integrales en las organizaciones. González et al. (2021) señalan que aquí es donde la metodología de evaluación integral es una herramienta que, dada la situación de globalización mundial tiene una gran utilidad para las empresas, ya que permite determinar la brechas, plantear nuevas estrategias de desarrollo. Por tanto, busca consolidar y establecer la dirección del cambio de modelos administrativos y operacionales, adoptar tecnologías modernas, ajustar estructuras organizacionales y alcanzar, en un plazo relativamente corto, la posibilidad de mejoramiento y expansión obteniendo con esto una superior posición competitiva.

Por otro lado, la evaluación integral según Espinoza (2013) es:

Un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas de evaluación cuantitativa y cualitativa que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y operación de las gerencias centro de las empresas o sea su realidad contra su posibilidad en términos de productividad, efectividad, calidad y excelencia administrativa. (p. 13)

En este sentido, las organizaciones buscan la mejora continua con la utilización de estas herramientas ya que es aplicable a cualquier empresa, ya sea del sector público o privado y está orientada a servir a todo tipo y tamaño de instituciones: comerciales, industriales, de servicios y sociales.

Marco Antonio Romero-Nava

Tal es el caso de las organizaciones públicas de la rama de alquileres de maquinarias, las cuales se caracterizan por ser una organización dedicada al alquiler de diversos tipos de maquinaria y equipos de construcción tales como: formaleas, tanques y camiones, construcción de andamios según las especificaciones del cliente, servicios de consultoría en proyectos de ingeniería civil, así como la realización y ejecución de proyectos, prestando la atención necesaria a su clientes (Boscán et al., 2017).

A partir de lo anteriormente presentado se tiene como objetivo de investigación: diseñar un plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas de la rama de alquileres de maquinarias del estado Falcón.

MÉTODOS

Este apartado comprende el tipo, diseño y modalidad de la investigación, población, muestra, instrumentos y técnicas que se emplearon para recopilar, presentar y analizar los datos con la finalidad de proponer un plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas del Estado Falcón, Venezuela.

Por su modalidad la presente investigación es de campo, ya que los datos primarios fueron obtenidos directamente de las personas que laboran en las empresas publicas objeto de estudio, a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto a su calidad (Hernández Sampieri et al., 2014)

Hechas las consideraciones anteriores, se asumió una postura transversal o transeccional, ya que este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único, que según Palella y Martins (2012), su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas. Como es evidente, el tipo de investigación y los niveles asumidos por el autor tienen una característica particular, que los datos serán tomados de la realidad, sin ninguna manipulación.

Marco Antonio Romero-Nava

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas del estudio, se seleccionó un diseño no experimental, en concordancia por lo expuesto por Tamayo (2003), puesto que no se manipulo la variable, solo se observó para entender su comportamiento.

Es importante mencionar que la población de estudiado fue de treinta y cuatro personas que hacen vida en las empresas públicas seleccionadas. En la tabla 1 se detallan los cargos y el número de trabajadores que conforman la empresa objeto de estudio.

Tabla 1.
Población seleccionada para el estudio realizado.

CARGOS	N° DE TRABAJADORES
Gerente General	1
Coordinador de talento humano	1
Representante jurídico	1
Asistente gerencial	1
Coordinador administrativo y financiero	1
Secretaria	2
Contador	2
Gerente táctico y operacional	1
Operadores de Maquinaria	4
Obreros	12
Almacenista	1
Chofer	2
Coordinador de seguridad	2
Coordinador de ventas y alquiler	2
Supervisor de servicios generales	1
TOTAL	34

Elaboración: El autor.

Una vez recopilados los datos se necesitó que estos fueran transformados en información que realmente sea de utilidad para la investigación, por tal motivo, se determinó de manera apropiada la forma de comunicar los resultados y representar su incidencia, y fue aquí donde se hizo uso de métodos de interpretación y análisis que permitieron observar el comportamiento de la variable a estudiar.

Para llegar a las conclusiones del presente estudio, se tabularon los datos a través del software Microsoft Excel, luego estos fueron procesados y analizados, estadísticamente mediante gráficos de red (arañas), con el fin de visualizar con mayor precisión las posibles brechas que presenta la organización y así proponer soluciones.

Marco Antonio Romero-Nava

Con el fin de cumplir con todos los objetivos planteados se debieron seguir una serie de lineamientos metodológicos, compuestos por cuatro fases que se detallan a continuación:

Fase I: Diagnóstico integral de la empresa. El estudio consistió en una primera fase exploratoria de un diagnóstico previo de la organización a efectos de detectar las oportunidades de mejora. Se utilizó la técnica de entrevista no estructurada con un muestreo intencionado a los gerentes y coordinadores de los departamentos y áreas.

Fase II: Determinación de oportunidades de mejora. En esta fase se analizaron los datos obtenidos de la evaluación de las áreas, a través de gráficos de barra para puntos de datos individuales, dichos gráficos permiten comparar los valores obtenidos con respecto a un punto referencia. Para la determinación de las oportunidades de mejoras se seleccionaron aquellas dimensiones cuyo nivel promedio se ubicó por debajo de cuatro (nivel aceptable establecido por el equipo de trabajo).

Fase III: Formulación de estrategias de mejoras. Una vez determinadas las oportunidades de mejoras se conformaron equipos de trabajo para formular las estrategias que permitieron cerrar las brechas detectadas, para ello se emplearon las siguientes técnicas: tormentas de ideas y grupos focales con los coordinadores y gerentes de cada una de las áreas la organización.

Fase IV: Elaboración del plan de acción para la implementación de estrategias. En esta fase se procedió a conceptualizar un plan operativo con las acciones que permitieron llevar a cabo cada una de las estrategias formuladas en la fase anterior. El plan estratégico describe de manera específica cada una de las actividades a realizar, los recursos necesarios, los responsables, el tiempo de ejecución y las metas.

RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la metodología de Jack Fleitman. Esta metodología, de acuerdo a Silva (2010), tiene un enfoque sistémico y participativo, permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, establecer prioridades de mejora y desarrollar planes de acción concretos.

Marco Antonio Romero-Nava

Gerencia de servicios generales

Unidad encargada de gestionar los planes de mantenimiento (preventivos y correctivos) de equipos, maquinarias y vehículos, controlar la requisición de materiales y prestación de servicios internos, con el fin de velar porque todo servicio que preste, se realice en forma oportuna, eficaz y eficiente, satisfaciendo las necesidades institucionales, y haciendo uso óptimo de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

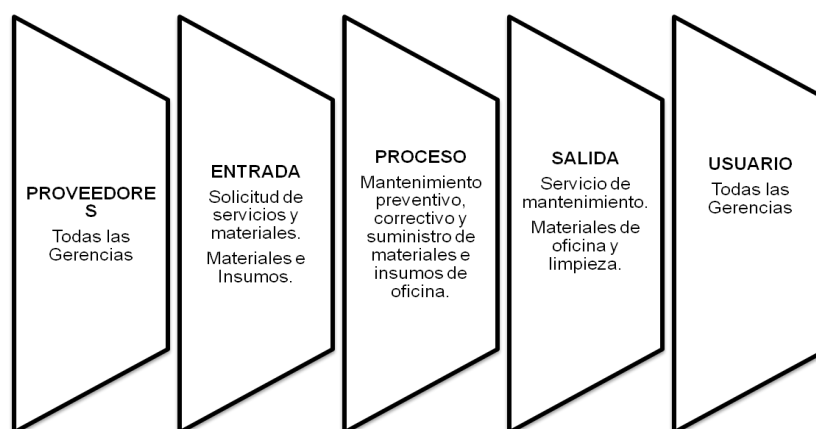


Figura 1. Diagrama de PEPSU de Gerencia de Servicios Generales.

Elaboración: El autor.

Tabla 2.

Dimensiones y factores en la gerencia de servicios generales.

GERENCIA DE SERVICIO GENERAL			
Dimensiones	Nivel aceptable	Nivel de cumplimiento	Nº de factores
Ambiente de trabajo	4	5	6
Comunicación y toma de decisiones	4	4	3
Capacitación y desarrollo	4	4	3
Normatividad	4	4,3	3
Procesos y procedimientos	4	4	3
Talento humano	4	4,4	5
Innovación y cambio	4	4,6	3
Recursos	4	5	5
Organizacional	4	5	3

Elaboración: El autor.

Marco Antonio Romero-Nava

De acuerdo a los aspectos evaluados en la Unidad de Servicios Generales se pudo constatar que la mayoría de las dimensiones obtuvo un nivel de cumplimiento superior con relación al nivel aceptable, arrojando como resultado normatividad con 4,3, talento humano con 4,4, innovación y cambio con 4,6, así como se pudo evidenciar el resultado de ambiente de trabajo, recursos y organizacional con un nivel de cumplimiento 5, mientras, que al evaluar las dimensiones de comunicación y toma de decisiones, capacitación y desarrollo, procesos y procedimientos dieron como resultado un nivel de cumplimiento 4 al igual que el nivel aceptable.

La comparación de los resultados obtenidos con respecto a lo aceptable se presenta en la figura 2, para observar el comportamiento y resultados individuales de cada dimensión.

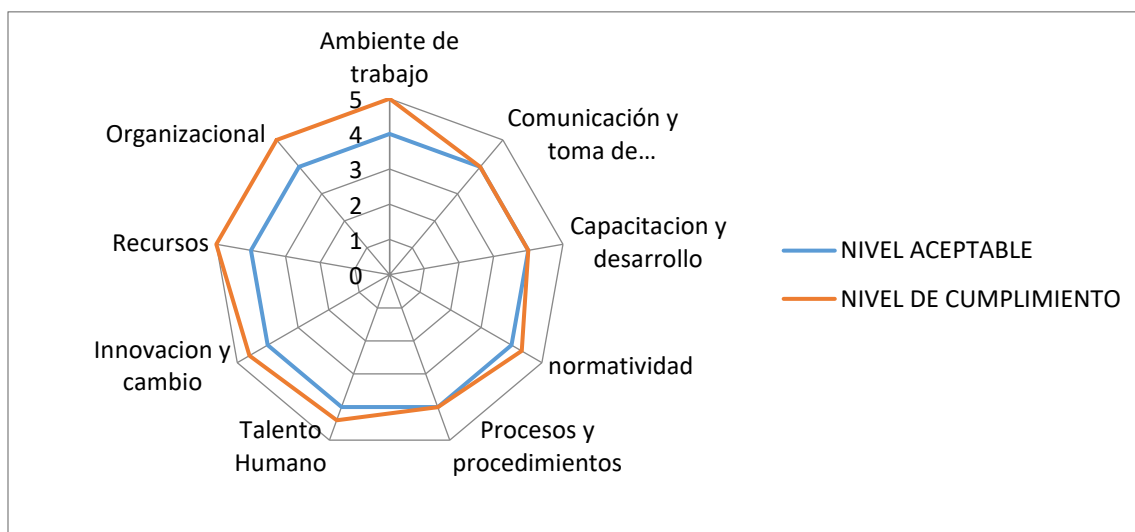


Figura 2. Diagnóstico general de la Gerencia de Servicios Generales.
Elaboración: El autor.

Gerencia de Talento Humano

Se encarga de gestionar los procesos medulares del personal: captación, ingreso, mantenimiento, egreso, con el fin de contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar los empleados de la

Marco Antonio Romero-Nava

organización y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad dentro de la misma.

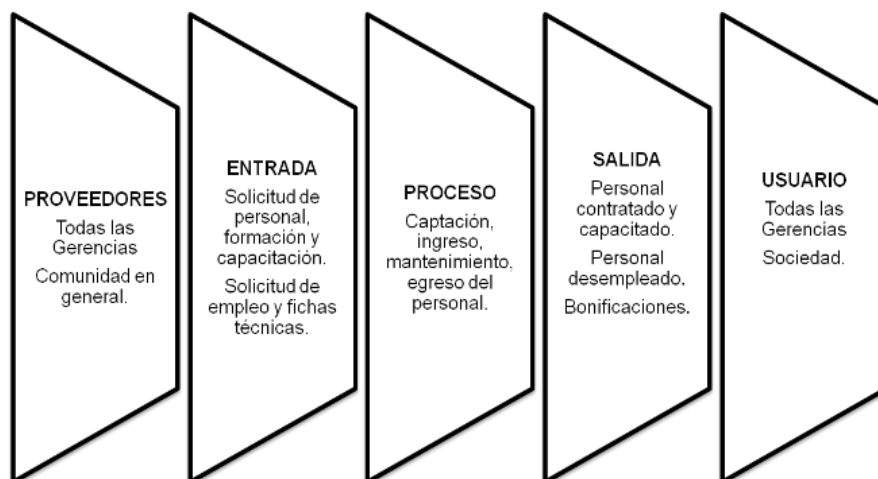


Figura 3. Diagrama de PEPSU de Gerencia de Talento Humano.
Elaboración: El autor.

Tabla 3.
 Dimensiones y factores en la Gerencia de Talento Humano.

GERENCIA DE TALENTO HUMANO			
Dimensiones	Nivel aceptable	Nivel de cumplimiento	Nº de factores
Ambiente de trabajo	4	4,3	6
Comunicación y toma de decisiones	4	5	3
Capacitación y desarrollo	4	4	3
Normatividad	4	5	3
Procesos y procedimientos	4	4,6	3
Talento humano	4	4,4	5
Innovación y cambio	4	4	3
Recursos	4	4,4	5
Organizacional	4	5	3

Elaboración: El autor

Observando la tabla 3 de los factores de la Gerencia de Talento Humano con respecto al nivel aceptable y al nivel de cumplimiento es notable que los resultados obtenidos

Marco Antonio Romero-Nava

superan en su mayoría al nivel aceptable, tal es el caso de ambiente de trabajo con 4,3, procesos y procedimientos con 4,6, talento humano y recursos con 4,4 así como también normatividad y organizacional superaron el nivel aceptable con 5. Por otra parte las dimensiones de capacitación y desarrollo e innovación y cambio se mantuvieron en el mismo nivel 4.

La comparación de los resultados obtenidos con respecto a lo aceptable se presenta en la figura 4, para observar el comportamiento y resultados individuales de cada dimensión.

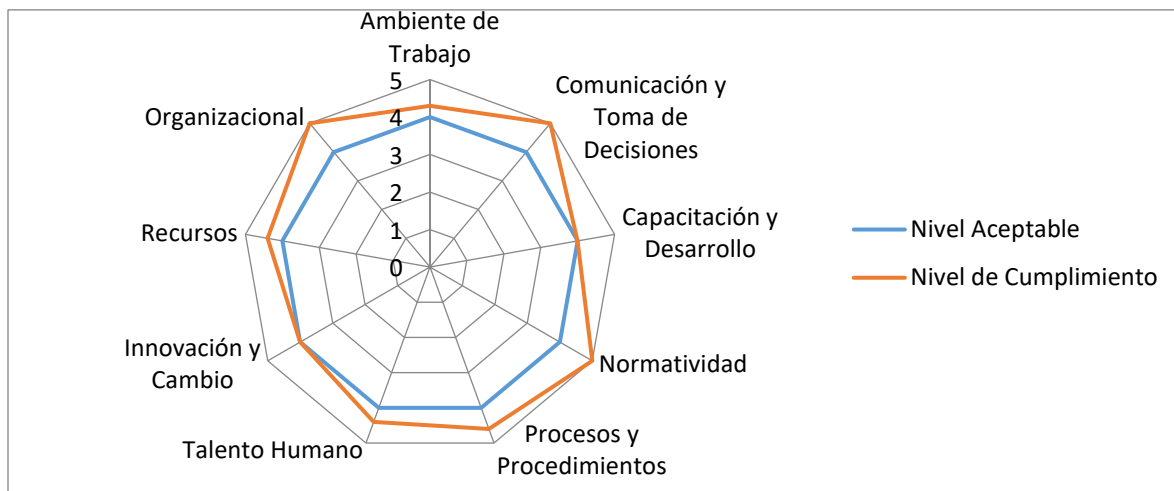


Figura 4. Diagnóstico general de la Gerencia Talento Humano.
Elaboración: El autor.

Gerencia de Seguridad Higiene y Ambiente

Se encargan de aplicar las leyes y normativas referidas dentro de la organización con el fin de garantizar las condiciones apropiadas para realizar un trabajo y prevenir accidentes laborales, y además preservar la integridad física y bienestar de los trabajadores, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Marco Antonio Romero-Nava

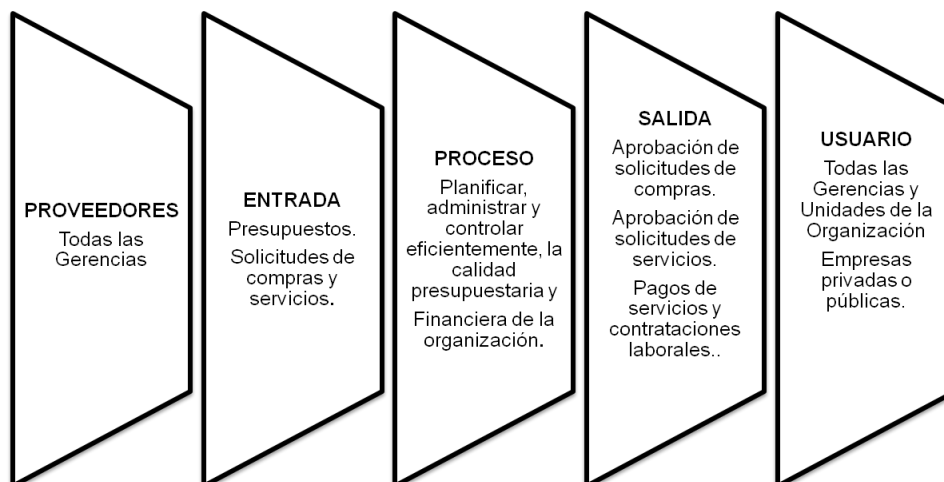


Figura 5. Diagrama de PEPSU de Gerencia de Seguridad, Higiene y Ambientes.
Elaboración: El autor.

Tabla 4.
 Dimensiones y factores en la Gerencia de Seguridad, Higiene y Ambientes.

GERENCIA DE SEGURIDAD, HIGIENE Y AMBIENTES			
Dimensiones	Nivel aceptable	Nivel de cumplimiento	Nº de factores
Ambiente de trabajo	4	4	6
Comunicación y toma de decisiones	4	4	3
Capacitación y desarrollo	4	4	3
Normatividad	4	5	3
Procesos y procedimientos	4	4,3	3
Talento humano	4	4,8	5
Innovación y cambio	4	5	3
Recursos	4	5	5
Organizacional	4	5	3

Elaboración: El autor.

Con respecto a los resultados obtenidos es notable el rendimiento de esta unidad ya que ninguna se encuentra por debajo del nivel aceptable. Con un nivel de cumplimiento 5 se encuentran los factores normatividad, innovación y cambio, recursos y organizacional,

Marco Antonio Romero-Nava

luego les sigue talento humano con 4,8 y procesos y procedimientos con un nivel de cumplimiento 4, mientras que ambiente de trabajo, comunicación y toma de decisiones y capacitación y desarrollo arrojaron resultados iguales al nivel de aceptación.

La comparación de los resultados obtenidos con respecto a lo aceptable se presenta en la figura 6, para observar el comportamiento y resultados individuales de cada dimensión.

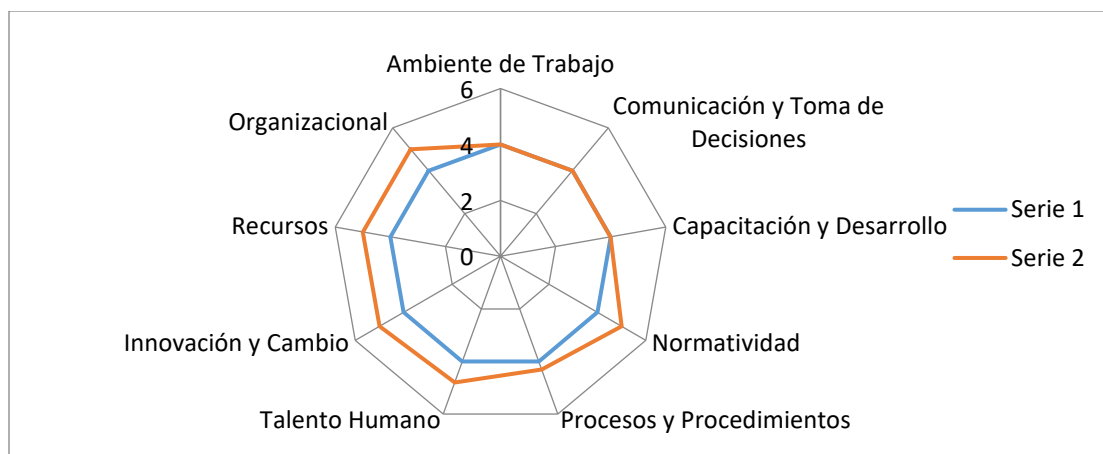


Figura 6. Diagnóstico general de la Gerencia de Seguridad, Higiene y Ambientes.
Elaboración: El autor.

De acuerdo a los resultados señalados se puede argüir que la Metodología de Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad Empresarial de Jack Fleitman “se ha convertido en una herramienta invaluable para las organizaciones que buscan alcanzar la excelencia empresarial. Su enfoque sistémico, participativo y orientado a la mejora continua la convierte en una metodología versátil y adaptable a diversos sectores” (León et al., 2023, p.9). Por tanto, la implementación exitosa de esta metodología puede generar resultados tangibles en términos de calidad, productividad, reducción de costos, satisfacción del cliente y fortalecimiento de la cultura organizacional. En suma, esta metodología es una herramienta valiosa que puede ayudar a las empresas públicas a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Sin embargo, es importante tener en cuenta las consideraciones especiales que se aplican a este tipo de organizaciones.

Marco Antonio Romero-Nava

Plan de acción estratégico

A continuación, en la tabla 5 se presenta un plan de acción donde se detallan una serie de estrategias enfocadas en la mejora organizacional de las empresas públicas que hacen vida en el estado Falcón, Venezuela.

Según Serrano y Ortiz (2012), estos planes de mejora tienen como propósito la generación de nuevas estrategias efectivas que buscan soluciones originales y factibles en términos de tiempo y costo, lo que permitirá la integración de procesos, áreas y todos los niveles de la empresa con un criterio sistemático, científico y un enfoque constructivo innovador.

Tabla 5.
Estrategias aplicadas.

Tarea o actividad	Tiempo de ejecución	Metas	Responsables	Recursos
Estrategia 1. Desarrollar, elaborar y validar la documentación de los procesos y procedimientos de la organización.				
Caracterizar todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.	4 semanas	Identificar cada uno de los factores que intervienen en cada proceso.	Personal involucrado	Personal involucrado
Documentar y actualizar todos los procedimientos	12 Semanas	Disponer de procedimientos documentados	Personal involucrado	Personal involucrado
Desarrollar los Manuales de Procedimientos	8 Semanas	Disponer de Manuales de Procedimientos actualizados en la empresa	Personal involucrado	Personal involucrado
Estrategia 2. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para todo el personal de la Organización.				
Determinar las necesidades de capacitación de todo el personal.	8 semanas	Conocer las necesidades de formación a partir de los requisitos del puesto de trabajo y las competencias del trabajador	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Determinar las necesidades de capacitación de todo el personal.	8 semanas	Conocer las necesidades de formación a partir de los requisitos del puesto de trabajo y las competencias del trabajador	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado

Marco Antonio Romero-Nava

Tarea o actividad	Tiempo de ejecución	Metas	Responsables	Recursos
Diseñar y elaborar los planes de adiestramiento.	6 semanas	Establecer planes de adiestramiento individual para cada trabajador.	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Aplicar los planes de adiestramiento.	Tiempo de duración del plan	Instruir todo personal de de acuerdo a las necesidades.	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Diseñar e implementar un programa de promoción constante de mejora continua.	Ejecución periódica	Inculcar y mantener una conciencia de mejoramiento continuo en el personal de la empresa	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Estrategia 3. Establecer la gestión del cambio para obtener innovación				
Conformar un grupo disciplinario que permitan crear valor en la organización	4 semanas	Lograr la innovación a través del talento humano y la organización en una forma compleja	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Diseñar y elaborar nuevas metodologías de trabajo	12 semanas	Impulsar nuevas actitudes y formas de trabajo que mejores el rendimiento del talento humano	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Aplicar un proyecto de proceso de cambio	Tiempo de duración del plan	Gestionar el proceso de cambio del talento humano	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado
Evaluar el proceso de consolidación del proyecto	Tiempo de duración del plan	Lograr el proceso de consolidación a partir de las nuevas metodologías de trabajo	Gerencia de Talento Humano	Personal involucrado

Elaboración: El autor.

CONCLUSIONES

En cuanto al diagnóstico se evaluaron las áreas de: Gerencia de Servicios Generales, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Seguridad Higiene y Ambientes, en las cuales se determinaron como puntos fuertes las dimensiones de ambiente de trabajo, comunicación y toma de decisiones, normatividad, talento humano, recursos y organizacional, todos ubicados por encima del nivel aceptable.

Se determinaron como oportunidades de mejoras las dimensiones de: capacitación y desarrollo, innovación y cambio y procesos y procedimientos, las cuales presentan más deficiencia en el área de finanzas.

Marco Antonio Romero-Nava

Se formularon un total de 3 estrategias para el cierre de las brechas detectadas, las cuales permitirán convertir las debilidades de cada una de las áreas en grandes fortalezas de la organización. Por último se diseñó el plan de acción para la implementación de las estrategias propuestas, determinando cada una de las actividades, asignación de recursos, responsable y tiempo de ejecución de las mismas.

Es evidente la necesidad de contar con estrategias confiables ha pasado a ser un tema crucial en las organizaciones, dado los grandes cambios que ocurren en el entorno y poder disponer de actividades claves que permitan tomar decisiones acertadas, para lograr establecer planes estratégicos y operativos.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acevedo B, A., y Linares B., M. (2012). El enfoque y rol del ingeniero industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones. [The approach and role of the industrial engineer for management and decision in the world of organizations] *Industrial Data*, 15(1),9-24. <https://n9.cl/u76nx>
- Boscán, G., Fernández, J., y Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. [Public organizations from institutional perspectives and dynamic capabilities] *Compendium*, 20(39). <https://n9.cl/hulrs7>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. [Theoretical perspective of organizational diagnosis] *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://n9.cl/jvcam>

Marco Antonio Romero-Nava

- Cabrera, H. R., Medina León, A., Nogueira Medina, D., Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. [Revision of the state of the art for the administration and improvement of the managerial processes] *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Espinosa, S. (2013). La evaluación integral de empresas. [The comprehensive evaluation of companies] *Ingeniería Industrial*, XXXIV(3), 340-352. <https://n9.cl/fq13l>
- González Meriño, R., Antúnez Saiz, V. I., Palacios Hidalgo, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. [Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional] *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). <https://n9.cl/lbdr8>
- Hernández, R., Fernández. C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. [Investigation Methodology]. (5ta. ed.). México: McGraw-Hill. <https://n9.cl/092ho>
- Lay De León, R. N., Acevedo Urquiaga, A. J., y Acevedo Suárez. J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. [Guide for the application of a continuous improvement strategy] *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48. <https://n9.cl/3elmo>
- León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., Pérez, E. C., y González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo. [Current trends in integrated management in Sports Government Organizations]. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(6), 159-168. <https://n9.cl/hc7rg>
- Narváez, M., y Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. [Competitive strategies to strengthen sectors of business activity in the global market]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 233-243. <https://n9.cl/34aap>
- Palella Stracuzzi, S., y Martins Pestana, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. [Quantitative research methodology] (3ra. Ed.) Caracas, Venezuela: FEDUPEL Editores. <https://n9.cl/muhh8>
- Rincón Rodríguez, O. O., y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. [Organizational culture and its relationship with management systems: a bibliographic review]. *Revista Signos*, 13, 179-200. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Marco Antonio Romero-Nava

Serrano Gómez, L., Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. [A review of process improvement models with a focus on redesign] *Estudios Gerenciales*, 28(125),13-22. <https://n9.cl/0cm0y>

Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. [Conceptual approach to strategic management] *Perspectivas*, (26) ,153-178.<https://n9.cl/0bkq7>

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. [The process of scientific investigation]. (4ta Ed.). México: Limusa. <https://n9.cl/nlrqb>