

Aplicabilidad de las herramientas de gestión administrativa en las unidades empresariales de la zona metropolitana del municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela *

María Virginia Camacaro¹

Recibido: 16-06-2015
Aceptado: 12-12-2015

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la aplicabilidad de las herramientas cualitativas y cuantitativas de gestión administrativa en las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela. La investigación de campo, exploratoria y descriptiva, siguió como estrategia metodológica la descripción sistemática de los hechos con base en las características de la muestra objeto de estudio, la cual estuvo integrada por 84 gerentes. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, contentivo de treinta y ocho (38) ítems de selección múltiple dirigido a los gerentes de las empresas del sector productivo afiliadas a las Cámara de Industria y Comercio del municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Algunas de las conclusiones de la investigación destacan que entre las herramientas cuantitativas más utilizadas por los gerentes para gestionar sus unidades empresariales se encuentran la relación beneficio-costos, gráfico de decisión, cálculos básicos y las menos empleadas son los indicadores de rentabilidad e inversión. Mientras que las herramientas cualitativas más utilizadas para la gestión administrativa son los análisis situacionales, cadena de valor, reingeniería y las menos utilizadas son el gráfico de problemas, FODA, indicadores de gestión; de igual forma se determinó el uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas según el nivel de formación de los gerentes. Dada las conclusiones se sugiere ampliar los estudios relacionados con el uso de las herramientas cualitativas y su relevancia organizacional, así como desarrollar análisis para pronosticar bajo qué condiciones se utilizan las herramientas cualitativas y cuantitativas. Palabras clave: gerencia, decisiones, estrategia, FODA, cadena de valor.

¹ Profesora Asistente de la Cátedra Administración, Gerencia y Capital Humano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de los Andes –ULA– Venezuela. Ingeniera de Sistemas, Licenciada en Contaduría Pública, Magister en Administración Mención Gerencia, ULA. Miembro del Programa de Estímulo al Investigador (PEI -ONCTI 2014) y PEI ULA 2015. Correo electrónico: marivicamacaro@hotmail.com

* Resultado de proyecto de investigación, financiado por el CDCHTA de la Universidad de Los Andes, bajo el código N° E-365-15-09-B

Abstract

APPLICABILITY OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TOOLS IN BUSINESS UNITS OF THE METROPOLITAN AREA OF LIBERTADOR MUNICIPALITY IN THE STATE MERIDA, VENEZUELA

The present study was aimed to determine the applicability of qualitative and quantitative administrative management tools among managers of business units in Mérida - Venezuela. This field research is exploratory and descriptive, following as methodological strategy a systematic description of events based on the characteristics of the study sample, which consisted in 84 managers. The instrument that was used for data collection is the questionnaire, with thirty-eight (38) multiple-choice items intended for managers of companies of the productive sector affiliated to the Chamber of Industry and Commerce of Libertador Municipality of Mérida, Venezuela. The results were presented by a quantitative analysis. Some of the research findings highlight that most of the quantitative tools used by managers to manage their business units are: the cost-benefit relationship, decision graph, basic calculations and least used are indicators of profitability and investment. While qualitative tools used for administrative management are the situational analysis, value chain reengineering and little-used graph problems, DAFO, management indicators, just as the use of qualitative and quantitative tools as a determined of the level of training of managers. Given the findings, suggests extending the studies related to the use of qualitative tools and its organizational relevance, and develop analysis to predict under which conditions the qualitative and quantitative tools are used.

Keywords: management, decision, strategy, DAFO, Value Chain.

1. Introducción

El incremento de los avances tecnológicos e industriales ha dado un giro a la forma ver las organizaciones, hoy día las podemos definir como entes que han de satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad. Si tomamos como referencia el enfoque clásico de la administración para estudiar las organizaciones se puede observar la importancia que se le dio al incremento de la productividad a través del uso eficiente de los recursos, la especialización, la racionalización y la división del trabajo, todas estas funciones y procesos son llevados a cabo mediante la gestión administrativa, definida esta por Münch (2006) como la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr los objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

En el mismo orden de ideas, Hernández y Rodríguez (2011) definen la gestión administrativa como el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos de una unidad productiva, mediante la comprensión, conceptualización y conocimientos, visto desde esta perspectiva, la gestión administrativa garantiza el cumplimiento del “deber ser” (misión), a través del uso coordinado, eficiente y eficaz de los recursos financieros, técnicos, humanos y tecnológicos.

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades, para ello los gerentes tienen que familiarizarse con ciertos conceptos, algunos relacionados con las personas y otros con las organizaciones, razón por la cual las actividades y el trabajo gerencial requieren de la utilización de herramientas de gestión administrativa que permitan alcanzar objetivos, económicos, sociales, ambientales y éticos. Según Drucker (1995) estas herramientas son técnicas diseñadas con el objeto de facilitar una tarea o crear modelos gerenciales para tomar decisiones y gestionar gran parte del negocio.

Las distintas teorías del pensamiento administrativo durante años han desarrollado y perfeccionado las herramientas de gestión administrativa que le permiten al gerente enfrentar los retos constantes que surgen en la organización, existiendo en la actualidad una gran variedad, las cuales se pueden clasificar en cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas son de utilidad para resolver problemas operativos y elegir alternativas con base en datos numéricos, permitiendo a los gerentes el uso de la racionalidad y la optimización de los

procesos, entre las herramientas cuantitativas se destacan: modelos de inventario, teoría de colas, análisis de decisiones, indicadores financieros. De igual forma se tienen las herramientas cualitativas que permiten realizar un análisis de los diferentes escenarios a los que se enfrenta la organización, entre los que se pueden mencionar: planificación estratégica, FODA, benchmarking, cadena de valor, reingeniería organizacional, entre otras, según las necesidades y la experiencia del gerente.

Puntualmente, la investigación tuvo como propósito determinar la aplicabilidad de las herramientas cualitativas y cuantitativas de gestión administrativa entre los gerentes de las unidades empresariales ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida, Venezuela. La investigación se realizó bajo un paradigma cuantitativo con un diseño exploratorio descriptivo apoyado en la investigación de campo y documental, la población objeto de estudio la constituyeron las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida (CACOIME). A partir de ello, se obtuvo que los gerentes seleccionados, en promedio, poseen entre 11 y 15 años de experiencia desempeñando entre 3 y 4 áreas funcionales en empresas del sector productivo, y que las herramientas más usadas fueron: cualitativas (análisis situacionales, cadena de valor, reingeniería), y cuantitativas (relación beneficio costo, gráfico de decisión y cálculos básicos) según el nivel de formación de los gerentes.

2. Metodología

La investigación se realizó bajo un paradigma cuantitativo. El tipo de investigación se consideró de campo ya que se recolectó la muestra en los niveles altos y medios de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida, para ello se utilizaron técnicas de recolección de datos como la observación directa, encuestas, cuestionarios o entrevistas.

A su vez se fundamentó en un diseño exploratorio descriptivo, por cuanto explica la situación actual del empleo de herramientas de gestión administrativa por parte de los directivos y gerentes en las organizaciones empresariales de la ciudad de Mérida. Además se apoya en la investigación documental, porque se basa en fuentes bibliográficas y hemerográficas relacionadas con el tema.

Para la definición de la población objeto estudio se tomó como referencia

a las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida (CACOIME), el cual cuenta con una lista de 536 empresas.

El marco muestral de la investigación se elaboró listando las empresas correspondientes a la población desde el 001 hasta el 536, corroborando que en la misma se incluyera nombre de la empresa, dirección, teléfono, correo electrónico y nombre del gerente. Con la finalidad de determinar la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo aleatorio sistematizado asumiendo la máxima varianza en el caso de la estimación de la proporción poblacional, arrojando una muestra de tamaño $n= 84$ empresas, con un error absoluto del 10% y un nivel de seguridad del 95%.

Con la finalidad de realizar el estudio de las variables propuestas se diseñó como instrumento un cuestionario con 38 ítems de selección múltiple dirigido a los directivos y gerentes de las empresas del municipio Libertador afiliadas a las Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida. Dicho instrumento se diseñó tomando en consideración las propuestas realizadas en los estudios de Rigby y Bilodeau (2011), Madero y Peña (2008) y el análisis realizado a las herramientas impartidas en la carrera Administración de la Universidad de los Andes, este último como un aporte a la investigación, realizando una conceptualización de cada una de las herramientas administrativas cuali-cuantitativas que serían objeto a estudio.

El cuestionario y su instructivo fueron probados y ajustados mediante una prueba piloto aplicada a diez (10) empresas, seleccionadas aleatoriamente, determinando una confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Crombach, igual a 0.929. La validación de contenido fue realizada a través del juicio de tres (3) expertos del área objeto de estudio, mediante el desarrollo de un análisis estadístico utilizando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, 1999), el cual requirió de operaciones con matrices; específicamente, la matriz estuvo conformada por 38 ítems (filas) y tres jueces (columnas), obteniendo un coeficiente de validez y concordancia de contenido igual a 0,97.

Luego de recabada la información a través del cuestionario, se procedió a diseñar una base de datos empleando la herramienta Excel con el fin ordenar de forma sistematizada las respuestas de los encuestados, dicha data fue migrada al programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, 1999) para designar a

cada uno de los 38 ítems del cuestionario una variable según el enunciado dado en el instrumento.

3. Resultados

Con la finalidad de llevar a cabo el estudio se realizó un cuadro comparativo de las herramientas empleadas por las unidades empresariales en países como Estados Unidos, Colombia y México con respecto a las herramientas administrativas impartidas en las unidades curriculares del pensum de estudio de la carrera Administración de la Universidad de los Andes, tal y como se muestra en el cuadro N°1

Cuadro N° 1. Comparación de herramientas administrativas

Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Relación costo-beneficio • Cálculos Básicos • Análisis de decisión • Modelos de Inventario 	No se abordan en el estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de rentabilidad • Indicadores de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación economico-financiera • Asignación de costos basados en actividades • Análisis de valor para el accionista • Gestión de tesorería
cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> • 5 fuerzas de Porter • Análisis situacional • Cadena de valor • Reingeniería de procesos • Benchmarking • Planificación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Planificación Estratégica • Misión y Visión Estratégica • Administración de la relación con clientes • Outsourcing • Cuadro de mando integral • Programa de administración del cambio • Administración por competencias • Alianzas estratégicas • Segmentación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos ABC • Cuadro de mando integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Mejora continua • Benchmarking • Gestión por competencias • Cuadro de mando integral

Fuente: Rigby y Bilodeau (2011), Madero y Peña (2008), González y Bermúdez (2010) y Camacaro (2011).

Se puede observar que en los planes de estudio de la carrera Administración de la Universidad de los Andes, se imparte conocimiento de herramientas de gestión cuali-cuantitativas de forma equilibrada, dándole importancia a ambas como métodos de resolución de problemas en las unidades empresariales, de igual forma se puede decir que los planes de estudio se encuentran a la vanguardia de las necesidades empresariales de otros países.

Partiendo de la definición realizada en el cuadro anterior sobre las herramientas cuali-cuantitativas que se imparten en la carrera Administración de la Universidad de los Andes, el estudio determinó la aplicabilidad de las herramientas antes mencionadas en las unidades empresariales de la ciudad de Mérida, pudiendo constatarse lo siguiente:

Desde la perspectiva de Serra (2002), los modelos numéricos prevalecen en la resolución de problemas de gestión y administración, con especial énfasis en la toma de decisiones, en tanto las herramientas cualitativas quedan un poco rezagadas por la gerencia, ya que son consideradas poco confiables o muy subjetivas al momento de gestionar las unidades empresariales. El uso de las herramientas cuantitativas por parte de los sujetos de estudio se presenta en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Herramientas cuantitativas

ÍTEMS	Nunca %	Casi nunca %	Algunas veces %	Casi siempre %	Siempre %
Herramientas financieras					
Relación costo-beneficio	17	7	24	19	33
Indicadores financieros	16	7	26	18	33
Indicadores de rentabilidad	44	7	18	6	25
Indicadores de inversión (TIR VAN)	43	10	18	5	25
Promedio financieras	30	8	21	12	29
Herramientas operacionales					
Optimización	1	1	2	13	82
Gráfico de decisión	1	0	2	12	85
Modelos de Inventario	4	4	7	12	74
Pronóstico	2	1	13	14	69
Administración de líneas de espera	31	11	23	11	25
Promedio de las operacionales	8	3	10	12	67

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las herramientas cuantitativas, específicamente las financieras, se pudo constatar que un tercio de los gerentes no utilizan las herramientas financieras contra un tercio que las utilizan frecuentemente. El poco uso de las herramientas cuantitativas, se debe entre otras cosas al hecho de que la función financiera está manejada por terceros, es decir, se subcontrata entre otras cosas el pago de impuestos fiscales, parafiscales y la contabilidad, tal y como lo aseveran los gerentes de las unidades empresariales en la encuesta realizada. De las herramientas financieras más utilizadas por gerentes se encuentran la Relación costo/beneficio y los Indicadores financieros para la toma de decisiones, esto se debe a que dichas herramientas permiten determinar la factibilidad de una inversión y el desempeño financiero de la organización.

En tal sentido, Gallagher y Andrew (1982) establecen que los gerentes deben estar en capacidad de comunicar, analizar y tomar decisiones con base en la información recopilada a partir de muchas fuentes. Para llevar a cabo esta tarea, necesitan analizar los estados financieros, además de pronosticar y analizar los niveles de riesgo, empleando herramientas como los indicadores financieros, de rentabilidad y de inversión.

En el mismo orden de ideas, analizando las herramientas operacionales, se puede observar que más de un 67% de los gerentes realizan cálculos básicos (en hojas de cálculo) para pronosticar ingresos, costos, gastos y estimar rentabilidad. Se evidenció también el uso de diagramas para presentar decisiones secuenciales, también se emplean modelos para controlar los inventarios.

Por lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar en la Tabla N° 1 que los gerentes encuestados hacen mayor énfasis en las herramientas operacionales que en las financieras, lo cual va en contraposición con lo señalado por Gallagher y Andrew (1982). La teoría señala que los modelos cuantitativos son más empleados en los niveles medios y bajos (tecnócratas), donde el gerente o supervisor de esos niveles se basa en lo cuantitativo para gestionar. En relación con el uso de las herramientas cualitativas (Tabla N° 2), se pudo observar que un 28% de los gerentes encuestados nunca emplean las herramientas de diagnóstico. Para Guisar (1998) el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, por lo tanto, si éste no es aplicado en las organizaciones, las mismas no podrán sistematizar su problemática ni conocer las tendencias del

sector. En la dimensión de diagnóstico las más utilizadas por los gerentes de las unidades empresariales estudiadas fueron las cinco fuerzas de Porter y el análisis situacional, y entre las menos aplicadas se encuentran el gráfico de problemas y el FODA.

Tabla Nº 2. Empleo de herramientas cualitativas

ÍTEMS	Nunca %	Casi nunca %	Algunas veces %	Casi siempre %	Siempre %
Diagnóstico					
5 fuerzas de Porter	7	0	16	20	57
Análisis situacional	26	7	24	17	26
Gráficos de problemas	32	5	38	13	12
FODA	48	12	26	5	10
Promedio	28	6	26	14	26
Estratégicas					
Cadena de valor	0	0	19	21	52
Reingeniería de procesos	7	5	26	19	35
Benchmarking	20	6	30	10	35
Planificación estratégica	34	4	23	6	33
Calidad total	37	8	30	6	19
Indicadores de gestión	57	7	17	2	17
Auditoría administrativa	58	5	14	10	13
Promedio	37	7	19	10	27
Gestión humana					
Planes de incentivos laborales	24	11	10	10	26
Evaluación del desempeño	21	5	42	8	24
Promedio	23	8	26	9	25

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se observó que más de un 44% de los gerentes nunca o casi nunca emplean herramientas estratégicas, tal y como se detalla en la Tabla Nº 2, se observa que las empresas encuestadas nunca emplean herramientas como indicadores de gestión, calidad total y auditoría administrativa, lo cual no les permite mirar hacia el futuro y medir efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión organizacional implementada. Entre las herramientas cualitativas más utilizadas por los gerentes de las unidades empresariales se encuentran: cadena de valor,

reingeniería de procesos, benchmarking y planificación estratégica. Para Camp (2001) el empleo de técnicas administrativas como reingeniería, benchmarking, outsourcing, indicadores de gestión de forma recurrente permite el crecimiento continuo de las pequeñas y medianas empresas.

Cabe resaltar que un 36% de los gerentes de las empresas encuestadas emplean algunas veces las herramientas de gestión humana, utilizando muy pocas veces la evaluación del desempeño y el otorgamiento de incentivos laborales, lo cual va en contra de la teoría de la gestión del talento humano. Mondy y Noe (2005), señalan que el capital humano es cada vez más importante dentro de las organizaciones. Saber gestionarlo adecuadamente puede ser decisivo para que una organización prospere.

Después de analizar el empleo de las herramientas administrativas (cualitativas y cuantitativas) es importante señalar que los gerentes de las unidades empresariales encuestadas que pertenecen al sector productivo de la ciudad de Mérida-Venezuela hacen mayor uso de las herramientas cuantitativas que de las cualitativas para gestionar sus unidades empresariales. Lo cual responde a las conclusiones del estudio de Madero y Peña (2008) donde se establece que las actividades económico-financieras son las de mayor uso en las pequeñas y medianas empresas, esto para obtener mayor liquidez y rentabilidad.

Este análisis permitió determinar las herramientas cualitativas y cuantitativas de gestión administrativa que son más utilizadas y menos utilizadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela, tal y como se observa en el cuadro N° 2.

Cuadro Nº 2. Herramientas administrativas más y menos utilizadas

Herramientas	Más utilizadas	Menos utilizadas
Cuantitativas	<ul style="list-style-type: none"> • Relación costo-beneficio • Indicadores financieros • Cálculos básicos • Gráfico de decisión • Modelos de inventario • Pronóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de rentabilidad • Indicadores de inversión (TIR VAN) • Gráfico de decisión • Modelos de inventario • Pronóstico
Cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> • 5 fuerzas de Porter • Análisis situacional • Cadena de valor • Reingeniería de procesos • Benchmarking • Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráfico de problemas • FODA • Indicadores de gestión • Auditoría administrativa • Planes de incentivos laborales • Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

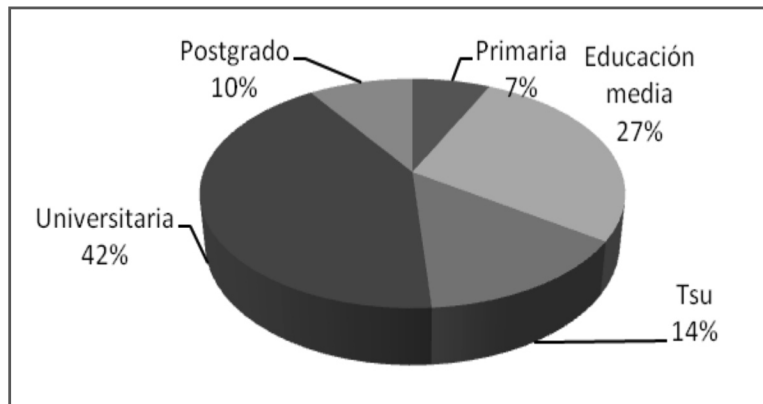
Una vez que se determinaron las herramientas administrativas de mayor uso por los gerentes de las unidades empresariales fue de gran importancia determinar los niveles y las áreas de formación académica de los gerentes, esto con la finalidad de observar la incidencia que tiene el nivel académico y de especialización de los gerentes en el uso de las herramientas de gestión administrativa.

Para efectos de análisis, se establecieron cinco (5) niveles de formación académica: primaria, educación media, técnicos superiores universitarios (TSU), universitaria y postgrado. De igual forma, el encuestado con formación universitaria debía mencionar su área de especialización, la cual se dividió en ciencias sociales (conformada por administración, contaduría, economía y estadística) y otras áreas del saber constituida por ingeniería, arquitectura, diseño y arte, ciencias básicas (química matemática y biología), ciencias forestales y ambientales, ciencias políticas y jurídicas, humanidades y educación, ciencias de la salud (medicina, odontología, farmacia y bioanálisis) y cualquier otra área no especificada pero cursada por el encuestado.

Con relación a la formación académica de los encuestados se pudo constatar (Gráfico Nº 1) que más de un 66% de los gerentes de las unidades

empresariales son egresados de instituciones de educación superior, con diversas especializaciones, mientras un 34% de los encuestados no poseen formación profesional. Eso último reafirma lo presentado por Madero y Peña (2008) quienes evidenciaron que los gerentes empresariales sin grado de instrucción académica formal gestionan sus empresas con base en la práctica, experiencia, habilidades y destrezas propias.

Gráfico N°1. Formación académica de los gerentes de las unidades empresariales ciudad de Mérida-Venezuela.



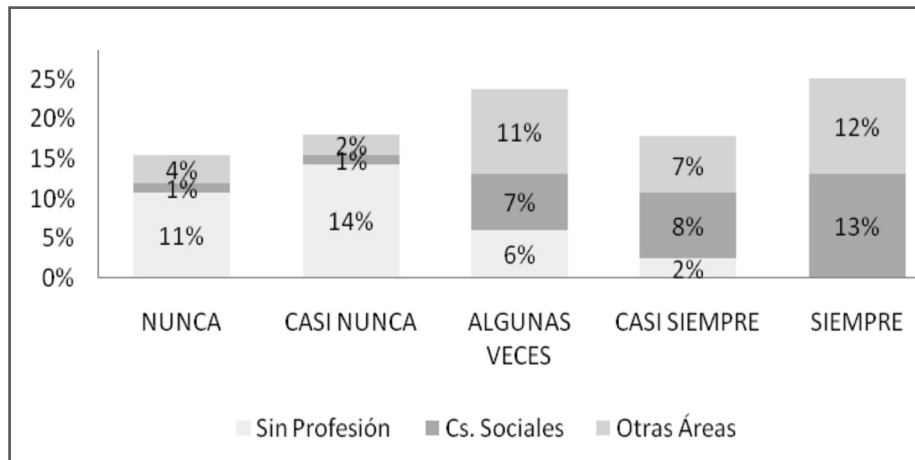
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al área de especialización se pueden evidenciar (Gráfico N° 2) tres (3) grandes grupos. Un primer grupo (31%) son egresados de carreras de ciencias sociales (administración, contaduría, economía y estadística), un segundo grupo (36%) son egresados de otras áreas del saber (ingeniería, ciencias básicas, ciencias de la salud, entre otras) y el tercer grupo (33%) está formado por gerentes sin ninguna formación profesional.

En este punto de la investigación es interesante conocer según el área de formación de los gerentes qué herramienta cuali-cuantitativa emplean con mayor frecuencia. Realizando una comparación entre las áreas de formación y el empleo de las herramientas financieras se pudo observar (Gráfico N° 3), que las personas egresadas de las ciencias sociales son los que mayormente emplean dichas herramientas (13%), esto puede deberse a que los profesionales egresados en dicha área se especializan en temas como administración financiera, análisis

de estados financieros, contabilidad avanzada y producción, entre otras. Es importante resaltar que los ingenieros (otras áreas del saber) también aplican estas herramientas de gestión financiera (12%) con frecuencia. Los que no poseen formación profesional son el grupo que nunca o casi nunca las emplean (25%), esto puede deberse a la falta de conocimiento especializado en finanzas.

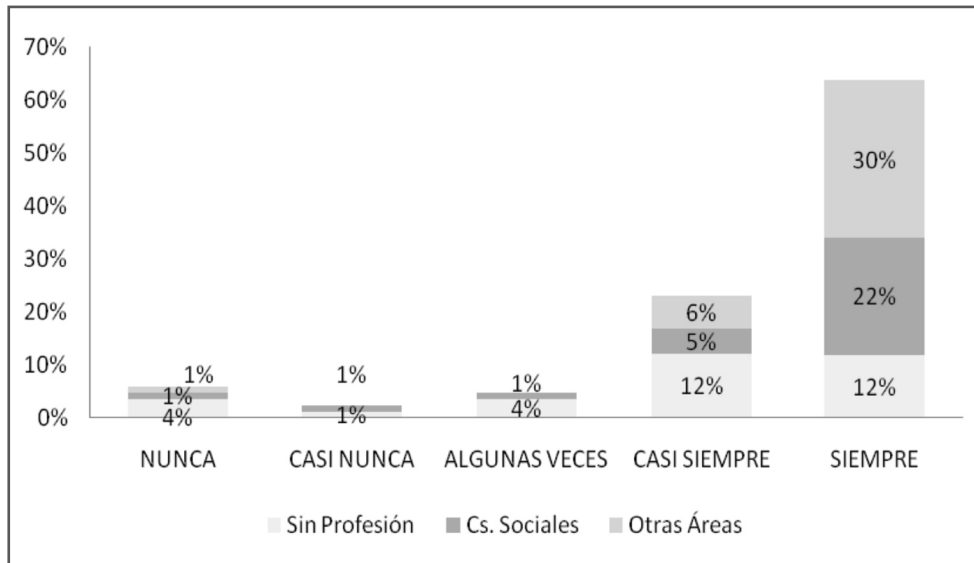
Gráfico Nº 3. Formación académica versus herramientas financieras empleadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las herramientas operacionales (Gráfico Nº 4) son siempre utilizadas por los gerentes egresados de otras áreas del saber (30%), principalmente ingenieros, y por los egresados en ciencias sociales (22%). Cabe mencionar que un 12% de los que no poseen formación profesional emplean las herramientas operacionales, esto se debe a que las mismas son de funcionamiento cotidiano y aunque no manejen la terminología formal el mismo desempeño organizacional las hace aplicables, tanto así que son muy pocos los casos en que nunca se emplean dichas herramientas.

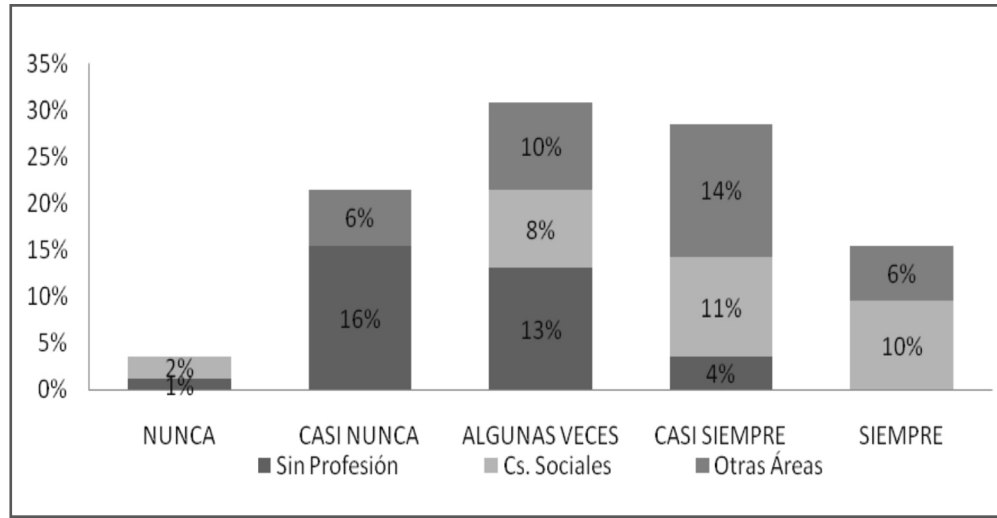
Gráfico N° 4. Formación académica versus herramientas operacionales empleadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela.



Fuente: Elaboración propia.

Los gerentes egresados en ciencias sociales (Gráfico N° 5) son los que mayormente emplean herramientas de diagnóstico (10%), tales como, análisis situacionales y cinco fuerzas de Porter, mientras el 14% de los encuestados en otras áreas del saber las utilizan con alguna frecuencia. Rigby y Bilodeau (2011) consideran que toda organización requiere de análisis que permitan conocer el estado del arte de las organizaciones con el fin de diseñar estrategias futuras para solucionar las problemáticas existentes y poder mirar hacia el futuro.

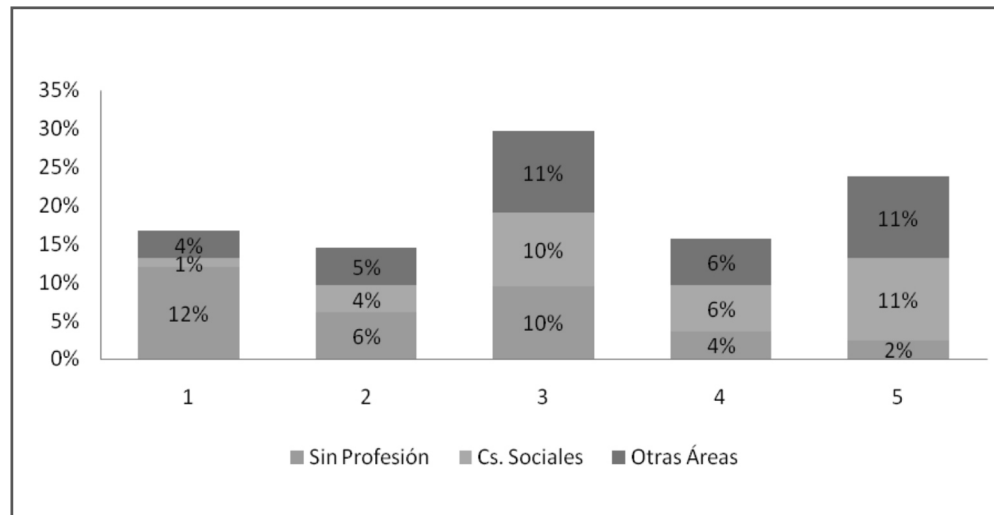
Gráfico N° 5. Formación académica versus herramientas diagnóstico empleadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la gestión del talento humano, se observa (Gráfico N° 6) que un 12% de los gerentes encuestados sin formación profesional nunca emplean dichas herramientas, mientras que un 11% de egresados en ciencias sociales y los formados en otras áreas del saber las emplean con regularidad; esto resulta un factor negativo para las empresas ya que de forma clara se ve el poco uso de planes de incentivos económicos, motivacionales y de crecimiento profesional, ni mucho menos evaluaciones periódicas por parte de los gerentes sin formación o especialización. Estas herramientas se consideran vitales para incrementar la productividad de los trabajadores, autoestima y autorrealización laboral.

Gráfico Nº 6. Formación académica versus herramientas de gestión humana empleadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela



Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

Al determinar la aplicabilidad de las herramientas cualitativas y cuantitativas de gestión administrativa entre los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida-Venezuela, se observó que los gerentes emplean con mayor frecuencia las herramientas cuantitativas como la relación costo-beneficio, indicadores financieros, cálculos básicos, gráficos de decisión, modelo de inventario y pronósticos; esto les permite a las organizaciones gestionar sus unidades empresariales con base en información confiable realizando los procesos de toma de decisiones de manera acertada y eficaz.

En tal sentido la mayor aplicación de herramientas cuantitativas se debe a que en su mayoría los gerentes de las unidades empresariales del sector productivo de la ciudad de Mérida poseen formación académica en alguna de las áreas del saber, pero principalmente en las ciencias sociales. Dicha formación les brinda a los gerentes los conocimientos tanto financieros como administrativos para gestionar una unidad empresarial. Cabe resaltar que entre las herramientas

más utilizadas por los gerentes egresados en ciencias sociales se encuentran las financieras, las de diagnóstico y de gestión humana, abarcando estas las principales áreas funcionales de la organización.

La investigación también permitió comparar las herramientas empleadas por los gerentes de las unidades empresariales de la ciudad de Mérida con las empleadas en otros países, y es satisfactorio conocer que Venezuela, específicamente la ciudad de Mérida, se adapta a la tendencia mundial en el uso de herramientas administrativas para la gestión eficiente de las unidades empresariales. Dentro de las herramientas aplicadas se pueden mencionar las cualitativas (Indicadores financieros, análisis de decisiones, inventarios) y las cualitativas (planificación estratégica, benchmarking, reingeniería de procesos).

5. Referencias

- Achong, E. (1985). *Matemáticas financieras*. Venezuela: Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Anderson, D., Sweeney Dennis, T. W. (2004). *Métodos cuantitativos para los negocios*. (9a. ed.). México: Thomson.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Institutos de estudios políticos.
- Camacaro, M. (2011). *Herramientas de Gestión Administrativa Aplicadas por Directivos y Gerentes. Una Mirada a la Dirección de Organizaciones Empresariales*. (Tesis de Maestría). Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Camp, R. (2001). *Benchmarking. La búsqueda de mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. (3ª Ed.). México: Panorama Editorial, S.A.
- Drucker, P. (1995). *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Etzioni, A. (1976). *Organizaciones modernas*. México: Unión tipográfica editorial hispano americana.
- Gallagher, C. y Andrew, H. (1982), *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. México: McGraw-Hill.
- González, P. y Bermúdez, T. (2010) Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contabilidad y Administración*, 232, 83-108.

- Guisar, R. (1998). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S. y Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Madero, S. y Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México, público. *Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12, 42-64.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Múñch, L. (2006). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Omaña, L. (2010), *Análisis comparativo de la gerencia de las empresas familiares y no familiares del municipio Libertador adscritas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida*. Tesis de maestría Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Porter, M. (1990). Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones. *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto trimestre. 44, 3-26.
- Rigby, D. y Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*. Bain & Company, Recuperado de: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamento de la administración*. (6a ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (1997). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México: Ecasa.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.
- Serra, D. (2003). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. España: Gestión 2000.