

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SUMINISTROS DEL ESTADO SUCRE

Endira Leonor Fermín Fuentes¹  <https://orcid.org/0009-0004-7233-3020>

Recibido: 20-02-2023

Aceptado: 17-03-2023

Resumen

La presente investigación se basó en generar un modelo de gestión por resultado para el desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del Estado Sucre; se abordó bajo el enfoque cuantitativo, desde el paradigma positivista, enmarcándose en una ontología realista, con una población integrada por cuarenta (40) personas distribuidas entre gerentes y empleados pertenecientes al sector distribución de suministros, a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario con alternativas de respuestas, conformado por treinta y cuatro (34) ítems, cumpliendo con los requisitos de validez y confiabilidad a través del coeficiente de ponderación Alpha de Cronbach. El análisis de los resultados se realizó a través de técnicas estadísticas de distribución normal y porcentual, que determinaron la necesidad de un modelo de gestión por resultado, así como la situación actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas objeto de estudio. Las conclusiones del estudio se elaboraron destacando que el modelo de gestión por resultado generado permite mejorar de forma eficaz y eficiente los procesos y actividades de gestión, así como también, incluir las bases para elevar el desempeño organizacional.

Descriptor: Modelo de gestión; gestión por resultado; desempeño organizacional.

Abstract

This research was based on generating a results-based management model for organizational performance in supply distribution companies in the State of Sucre; It was approached under the quantitative approach, from the positivist paradigm, framed in a realistic ontology, with a population made up of forty (40) people distributed among managers and employees belonging to the supply distribution sector, to whom a questionnaire-type instrument

¹ Ingeniero de sistemas, Magister en Gerencia logística, Doctora en Gerencia. endrafermin79@gmail.com

was applied with response alternatives, made up of thirty-four (34) items, meeting the validity and reliability requirements through Cronbach's Alpha weighting coefficient. The analysis of the results was carried out through statistical techniques of normal and percentage distribution, which determined the need for a management model by results, as well as the current situation of the actors in charge of organizational performance in the companies under study. The conclusions of the study were elaborated emphasizing that the management model by generated result allows to improve in an effective and efficient way the management processes and activities, as well as to include the bases to raise the organizational performance.

Descriptors: Management model; management by results; organizational performance.

Introducción

Las organizaciones representan un elemento importante que contribuye al desarrollo de un país, por cuanto constituyen una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado. En tal sentido, dada la complejidad del mundo actual, el enfoque tradicional de buscar la respuesta estratégica óptima, aplicable a todas las empresas, ha de reemplazarse por un modelo de gestión que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada empresa.

En consecuencia, el modelo tradicional de empresas ha evolucionado, por lo que se requiere la aplicación de nuevos modelos de gestión que permitan la optimización de los recursos y mejorar los resultados de la organización. En razón de esto, los modelos de gestión por resultado constituyen una herramienta adecuada, por cuanto buscan aumentar la calidad de sus productos, incrementar la eficiencia de sus procesos productivos y mejorar el desempeño organizacional y la sostenibilidad del negocio.

Aunado a ello, permiten medir el nivel de productividad de la organización, a través del conocimiento de sus fortalezas, lo que promueve la evaluación de la gestión empresarial de una manera más integral. Por tal motivo, es de suma importancia que las organizaciones apliquen el modelo de gestión por resultado de manera conjunta en todas las áreas del negocio, para así fomentar la retroalimentación continua entre los empleados y gerentes tanto de manera vertical como horizontal.

Entre tanto, esta investigación tuvo como propósito generar un modelo de gestión por resultado para el desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del

estado Sucre que permita obtener mejores beneficios como consecuencia de la toma de decisiones oportuna y eficaz. La construcción de este modelo se realizó a partir de los hallazgos obtenidos del instrumento de recolección de datos, con el propósito de orientar los procesos y ajustarlos a las necesidades de este sector. Asimismo, se desarrolló este modelo que servirá de referencia para las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre en cuanto a sus prácticas gerenciales a fin de elevar el desempeño organizacional, lograr los resultados esperados e incrementar sus niveles de competitividad, además de optimizar los procesos internos.

Marco Teórico

La explicación conceptual ayuda al investigador a encontrar las relaciones lógicas entre las diversas temáticas que se derivan de los objetivos que están en el contexto de la investigación. A través de la búsqueda bibliográfica, confrontación de destacados autores, y posterior análisis, la autora de la presente investigación, logró establecer en esta sección una serie de definiciones o términos de interés para el desarrollo del estudio; permitiéndole aportar y/o adaptar cada uno de ellos a las exigencias de éste, y que guardan relación con las variables del estudio dándole mayor claridad a la estructura que la compone. A continuación se presentan las variables que guiaron la investigación, y que están organizadas, en función a los cimientos teóricos del estudio.

Modelo de Gestión

Existen diferentes tipos de modelos de gestión organizacional que pueden ser aplicados tanto en las empresas del sector privado como en la Administración Pública; la elección más adecuada dependerá de una serie de factores y particularidades de la empresa. En este sentido, para definir modelo de gestión, es conveniente hablar de la gestión como acciones administrativas propias de la gerencia.

En este contexto, la investigadora de manera sucinta considera que la gestión se enmarca en un conjunto de estrategias que se desarrollan con la finalidad de concretar una meta u objetivo para obtener los resultados planificados. Estas estrategias se definen al inicio de la gestión y pueden ir cambiando, a medida que se va desarrollando o aplicando la misma

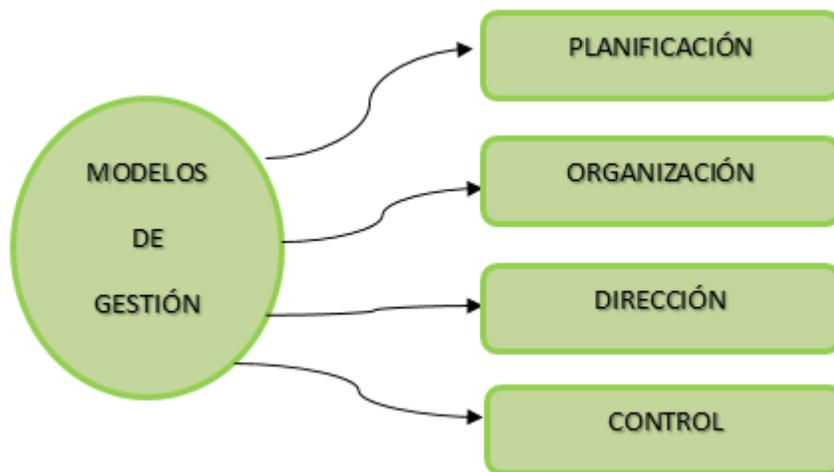
En esta misma concepción Drucker (1999), comenta que “es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados” (p. 12). La concepción descrita se centra netamente en los intereses de la organización, ya que tiende a comprenderse como una idea donde el gerente es quien controla y ejecuta todas las acciones, aislado de las posibles opiniones de sus subalternos, aunque manifiestan su complejidad.

Hechas las consideraciones anteriores, un modelo de gestión puede ser definido en términos de Carranza (2013) como “un esquema para impulsar el desarrollo desde una perspectiva empresarial para las pequeñas, medianas y grandes organizaciones públicas o privadas” (p. 2). De acuerdo a lo planteado por el autor, el modelo de gestión constituye una guía para el desarrollo de instituciones o empresas que desean mejorar sus procesos y prácticas administrativas, así como otros aspectos que les permitan su evolución y posicionamiento en los mercados.

En otros términos y en correspondencia con lo expuesto por el autor, un modelo de gestión es un referente teórico que integra diversas actividades, cuya finalidad es hacer más eficientes los procesos desarrollados en una organización para ser competitivas, rentables y sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, un modelo de gestión constituye un marco referencial para la gestión organizacional por cuanto ofrece un enfoque objetivo y estructurado que permite realizar el diagnóstico de la organización a fin de encaminar las estrategias que orienten los esfuerzos de la organización. Para que un modelo de gestión tenga éxito, debe apoyarse en cuatro pilares básicos como lo son la planeación, organización, dirección y control.

Figura 1. Modelo de gestión



Fuente: Elaboración propia (2021).

Estas etapas planteadas en la Figura 1 constituyen las funciones básicas que todo gerente debe desarrollar en una organización a efecto de poder organizar los conocimientos gerenciales que permitirán administrar eficientemente el negocio y conducirlo al éxito empresarial. El conjunto de actividades que se desarrollan en función a las políticas empresariales, constituye el

pilar fundamental para la creación del modelo de gestión, cuya finalidad es garantizar la eficiencia de los recursos y procesos gerenciales.

En definitiva, un modelo de gestión permite establecer un enfoque riguroso además de servir de marco de referencia objetivo y estructurado para el diagnóstico de la organización que oriente los esfuerzos y las acciones de mejoras que contribuyan a elevar el desempeño de la empresa. Sirve además para entender la realidad de la organización, convirtiéndose en un referente empresarial que permitirá introducir avances en la gestión, así como en los estilos de liderazgo.

Gestión por Resultado (GpR)

La GpR, puede atribuirse a los escritos de Peter Drucker en los años 1954 y 1964, quien introduce dos expresiones, gestión por objetivos (también llamada administración por objetivos) y gestión por resultados; denotando esta última como una gestión orientada a conseguir resultados determinados. Al respecto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2007) señala que:

Es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones la dirección efectiva e integrada de sus procesos, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos y la mejora continua de la organización (p. 3).

En este mismo contexto, De La Torre (2016) sostiene que el objetivo último de la GpR es generar capacidad en las organizaciones para que logren mediante la gestión de sus procesos, los resultados consignados en los objetivos. De acuerdo a lo expuesto, la GpR enfatiza su aplicación en una gestión eficiente y eficaz, haciendo énfasis en los resultados que permitan elevar la calidad de los procesos y el desempeño de la organización.

Por otra parte, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, ob. cit.) sitúa a la GpR como:

Una herramienta cultural, conceptual y operativa que se orienta a priorizar el resultado en todas las acciones, y capacita para conseguir la optimización del desempeño. Así pues, se trata de un ejercicio de dirección que busca conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afecten o modulen los resultados de la organización (p. 12).

Estas últimas definiciones de GpR, ciertamente están visualizadas hacia el cumplimiento de las metas de la organización, sin embargo, las mismas consideran como elemento fundamental

el esfuerzo de la dirección en el compromiso de las actividades y procesos que conduzcan al logro de los objetivos para obtener los resultados deseados y propuestos.

De manera concreta es importante puntualizar que para los efectos de la presente investigación la GpR estará orientada a una estrategia de gestión que se centró en el desempeño organizacional y en el logro de objetivos para obtener resultados positivos para las empresas en estudio. De esta manera se espera generar un punto de partida en la gestión de las empresas del sector distribución de suministros del estado Sucre, con la finalidad de ir avanzando hacia la implementación de estilos gerenciales modernos adaptados a los nuevos tiempos.

Dimensiones de la Gestión por Resultado

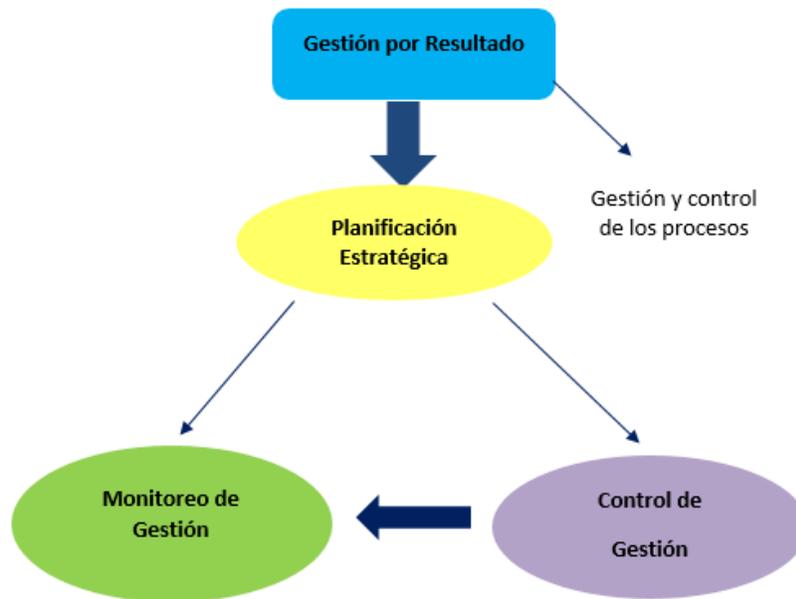
En el marco de la GpR, es importante resaltar la evolución conceptual que ha tenido, considerando su definición, su práctica y la relevancia que tiene en las organizaciones gerenciales, para garantizar mejores y mayores resultados. De esta manera se destacan las siguientes dimensiones (CLAD, ob. cit.):

Es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave. Marco de adquisición de responsabilidad de la gestión a través de la vinculación de los directivos al resultado obtenido. Marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento (p. 12).

Estas dimensiones, posicionan a la GpR como una herramienta gerencial que permite gestionar los recursos disponibles en la organización de una manera más eficiente, con la finalidad de optimizar el desempeño organizacional. Al respecto Makón (2000) sostiene que la GpR puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, en un período de tiempo determinado.

Vale señalar, que la GpR implica una administración de las organizaciones focalizada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en las políticas de la empresa. Es por ello, que las dimensiones pueden variar; estas deben estar orientadas a las condiciones, capacidades e instrumentos de gestión que se consideren pertinentes para alcanzar los resultados. En este sentido, la GpR se apoya en ciertos elementos como lo son la planificación estratégica, control de gestión y el monitoreo de gestión, tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 2. La GpR como instrumento de gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de Makón (ob. cit.)

De acuerdo a lo ilustrado en la figura 2, la GpR es un instrumento de gestión que sirve como base para la actuación de los directivos y gerentes; es decir, permite proporcionarles las herramientas para que realicen sus funciones adecuadamente. Asimismo, la planificación estratégica representa para la organización un mapa que muestra la posición a la que se quiere llegar en el corto o mediano plazo. El control de gestión se relaciona directamente con el desempeño organizacional e impacta de manera positiva en la estrategia empresarial, permitiendo lograr el resultado deseado, mientras que el monitoreo de gestión es una función del control de gestión que busca el cumplimiento de las actividades debidamente planificadas.

Desempeño Organizacional

En palabras de Tolentino (2016), el desempeño organizacional “es la gestión que se realiza en relación con los procesos, la calidad y los sistemas, mediante las estrategias y estructuras organizacionales, para tomar decisiones acertadas” (p. 5). En otros términos, el desempeño organizacional es el resultado de trabajos que se relacionan con los propósitos de la organización tales como calidad, eficiencia y otros criterios de eficacia.

Cabe agregar, de acuerdo a lo expuesto que el desempeño organizacional involucra todos los procesos que permitan mejorar la dinámica empresarial y disminuir los costos. Al respecto,

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) sostienen que “una organización tiene un buen desempeño organizacional cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera” (p. 12). En este sentido, para tener un buen desempeño organizacional, las organizaciones deben operar con efectividad y eficiencia; esto significa, lograr las metas previstas utilizando para ello pocos recursos.

Desde esta perspectiva, la meta del desempeño organizacional es la supervivencia. Sin embargo, las teorías organizacionales vigentes sostienen que para que una organización alcance un buen desempeño deben cumplir sus metas dentro de los parámetros establecidos. En la actualidad, han surgido numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional como liderazgo, comunicación y la toma de decisiones efectiva, que permiten evaluar el desempeño de la organización.

A lo largo de los planteamientos realizados, para la autora de esta investigación, el desempeño organizacional puede ser definido como el resultado de trabajos que se relacionan con los propósitos de la organización tales como calidad, eficiencia y otros criterios de eficacia. Así pues, el modelo de gestión por resultado es fundamental para medir el desempeño de las organizaciones estudiadas, por cuanto permite implementar estrategias orientadas a favorecer la eficacia y la competencia de estas empresas, así como también son el punto de referencia para definir objetivos estratégicos que estén alineados con las funciones de los trabajadores.

Por todo lo anterior, vale acotar que cada organización debe cumplir con sus metas, haciendo para ello uso racional de sus recursos, de manera de asegurar la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, un buen desempeño significa que las actividades y procesos se realizan de manera efectiva, eficiente y mantiene su relevancia con los actores directos involucrados en los procesos de gestión.

Metodología

A juicio de la investigadora, el estudio se enmarcó dentro de los supuestos de una ontología de los objetos reales, en otros términos, en una ontología realista, motivado a que se estudió la realidad tal cual como se presentó en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre, donde se manifestó una realidad organizacional independiente del sujeto cognoscente que la estudió.

Partiendo de lo señalado anteriormente, la ontología en el presente estudio quedó representada por la gestión realizada en las empresas distribuidoras de suministros del estado

Sucre, conformada por un equipo laboral con aptitudes y actitudes que contribuyen a la praxis gerencial. Además, es una realidad donde existe un conjunto de valores compartidos que forman parte de la idiosincrasia propia de estas empresas, las cuales son influenciadas por factores internos y externos característicos del ámbito de las pymes.

En cuanto al plano epistemológico, esta investigación se fundamentó en el enfoque racionalista-realista, que establece que la realidad estudiada existe y es independiente del investigador. Al respecto, Salas (2019) sostiene que el enfoque racionalista-realista se entiende como un método válido para la construcción teórica a partir de conjeturas amplias y universales de las que se deducen los casos particulares. En tal sentido, la autora de esta investigación observó y estudió la realidad de los hechos tal como sucedieron en la población objeto de estudio, sin modificar o sin aportar elementos que pudieran alterar su naturaleza. Es decir, la realidad estudiada tiene una existencia absoluta independiente de los pensamientos, ideas e incluso de la conciencia de la investigadora.

Por todo lo anteriormente expuesto, la autora del presente estudio fija una postura epistemológica objetiva y externa, donde se hizo uso de los métodos de las ciencias fácticas para generar un modelo teórico conceptual para el desempeño organizacional de las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre, centrado en la gestión por resultado, basándose para ello en una metodología rigurosa y netamente científica.

En cuanto a la metodología, el presente estudio se fundamentó en la perspectiva del paradigma positivista, al pretender obtener un conocimiento relativo de las variables a partir de la percepción de la realidad observable, mediante el empleo de métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitieron determinar la naturaleza del problema, a fin de generar respuestas válidas para las interrogantes y objetivos planteadas (Arias, 2006).

De igual modo, la investigación se orientó en el enfoque cuantitativo, dado que requirió del tratamiento estadístico, para analizar los datos previamente recolectados a través de los instrumentos de medición diseñados con el fin último de establecer patrones de comportamiento. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen el enfoque cuantitativo como un “conjunto de procesos secuencial y probatorio, que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de

comportamiento y probar teorías” (p.5). Para los precitados autores los criterios de calidad son la validez, la confiabilidad y la objetividad.

El trabajo investigativo se apoyó en un estudio de campo, definido por, Arias (ob. cit.) como aquella que consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.31). En este sentido, los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad presentada, es decir, se recolectaron directamente de los sujetos estudiados y desde el lugar donde ocurrieron los hechos.

Para el presente trabajo de investigación, se empleó el diseño de investigación no experimental explicativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), como: “lo que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; se trata de una investigación donde no se hace variar en forma intencional las variables” (p. 267). En otras palabras, en investigaciones con un diseño no experimental, el científico solo puede registrar las correlaciones observables entre diversos fenómenos, sin manipular las variables observadas.

Por ende, la investigadora se limitó a observar la situación en estudio, sin realizar ningún tipo de alteración del contexto. En otros términos, se tomaron los datos proporcionados por los trabajadores y gerentes de las empresas antes mencionadas sin alterarlos o modificarlos con la finalidad de analizar su situación actual en relación a la gestión empresarial. Es relevante considerar que además de emplear un diseño de investigación no experimental explicativo, se realizó de modo transeccional; es decir, se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. En función a esto, el instrumento de recolección de datos diseñado fue aplicado al personal que labora en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre en una sola ocasión y momento.

Para efectos de esta investigación la población estuvo constituida por el personal que labora en SUMIORIENTE, QuimicSucre, Ecoviveres y Distribuidora HYE, la cual estuvo representada por cuarenta (40) personas. Para el desarrollo de este estudio se consideró la muestra igual a la población, dado que se manejó un número pequeño de elementos, por tanto, se estudió la población en su totalidad sin hacer ningún cálculo estadístico para la determinación de la muestra.

Similarmente, para la realización de las actividades de investigación, se utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación no estructurada y la encuesta en la modalidad de cuestionario; este instrumento, fue elaborado por la investigadora y contiene una serie de preguntas

cerradas sobre el tema en desarrollo, el cual fue aplicado a todo el personal de las empresas anteriormente mencionadas. En cuanto al análisis de los datos, se empleó la estadística de tipo descriptiva, utilizando distribuciones de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem e indicador medido, cuyos resultados fueron analizados y expresados en tablas de frecuencia, que facilitaron su interpretación.

Resultados, Análisis e Interpretación

El presente análisis se centró en las dimensiones modelo de gestión, gestión por resultado y desempeño organizacional a fin de generar un panorama global sobre la situación gerencial y la necesidad de un modelo de gestión por resultado en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre. En este sentido, se presentan de manera detallada las opiniones que han sido recopiladas a través del instrumento diseñado para tal fin, el cual incluyó dentro de sus elementos constitutivos dimensiones e indicadores que surgieron a partir de los referentes teóricos.

De la misma forma, se incluye información estadística de interés tales como frecuencia absoluta y relativa de la población objeto de estudio, y las medias aritméticas de los ítems por indicador, tomando en consideración el baremo para la interpretación de los datos. Todas las derivaciones se representan en tablas y figuras para simplificar su análisis e interpretación, los cuales se muestran a continuación:

Análisis de la Dimensión: Modelo de Gestión

En relación con la dimensión modelo de gestión, se incluyeron diversos indicadores tales como planificación, organización, dirección y control que permitieron diagnosticar la necesidad de un modelo de gestión por resultado en las organizaciones destinadas a la distribución de suministros del estado Sucre, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

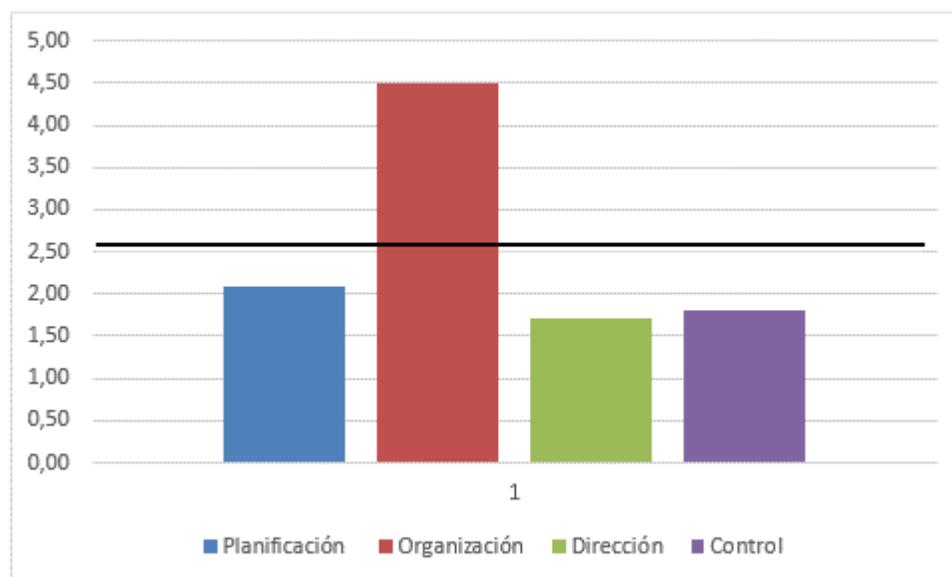
Tabla 1

Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Modelo de Gestión

Dimensión: Modelo de Gestión	
Indicador	Media del indicador
Planificación	2,10
Organización	4,49
Dirección	1,72
Control	1,80
Media de la dimensión	2,53
Interpretación del Baremo	Baja presencia

Fuente: Datos del estudio.

Figura 3. Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Modelo de Gestión



Fuente: Datos del estudio.

Tal como se evidencia en la Tabla 1 y en la Figura 3, creados a través de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a los empleados que laboran en SUMIORIENTE, QuimicSucre, Ecoviveres y Distribuidora HYE, las cuales forman parte de las empresas del sector en estudio, se obtuvo una media de la dimensión de 2.53, a partir de las medias generadas por cada indicador, lo cual indica de acuerdo al baremo usado para la interpretación de los datos una baja presencia.

La evidencia generada a través de los indicadores planificación, organización, dirección y control, muestran una baja presencia con tendencia a la muy baja, lo cual permite deducir que, para lograr resultados de desempeño organizacional excepcionales, resulta necesario cubrir estas deficiencias en la gestión de las organizaciones, especialmente aquellos aspectos referidos a la organización desde el nivel operativo. Cabe destacar que las deficiencias presentadas en los indicadores planificación, organización, dirección y control deben ser encaminadas a la brevedad en acciones correctivas, con la finalidad de no afectar en niveles críticos la gestión de este tipo de empresas encargadas de la distribución de suministros en el estado Sucre.

De igual modo, la evidencia generada ofrece un panorama actual sobre la necesidad que presentan estas organizaciones en relación a un modelo de gestión por resultado que permita a través de las etapas de la gestión (planificación, organización, dirección y control) alcanzar la

consecución de los objetivos propuestos con el fin de asegurar la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en su desempeño organizacional.

Análisis de la Dimensión: Gestión por Resultado

En cuanto a la dimensión gestión por resultado, se incluyeron los indicadores planificación estratégica, control de gestión, monitoreo de gestión y mejora continua que permitieron analizar la situación gerencial actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre. En este sentido, se presenta la Tabla 2 y la Figura 4, que contienen las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento:

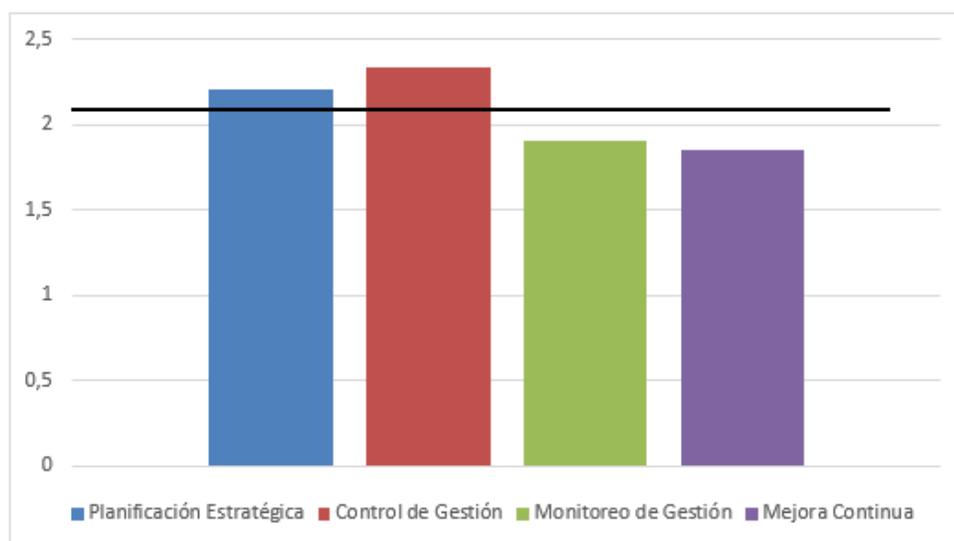
Tabla 2

Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Gestión por Resultado

Dimensión: Gestión por Resultado	
Indicador	Media del indicador
Planificación Estratégica	2,21
Control de Gestión	2,33
Monitoreo de Gestión	1,90
Mejora Continua	1,85
Media de la dimensión	2,07
Interpretación del Baremo	Baja presencia

Fuente: Datos del estudio.

Figura 4. Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Gestión por Resultado



Fuente: Datos del estudio

Como se puede observar en la Tabla 2 y Figura 4, la media total de la dimensión gestión por resultado es de 2.07 puntos porcentuales, lo que refleja una valoración de baja presencia siguiendo lo establecido en el baremo de interpretación de los datos. Por tanto, la evidencia generada a través de los indicadores planificación estratégica, control de gestión, monitoreo de gestión y mejora continua muestra la situación gerencial actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas SUMIORIENTE, QuimicSucre, Ecoviveres y Distribuidora HYE.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible inferir que los gerentes o responsables de estas organizaciones, encargados del desempeño organizacional deben estar en la capacidad de proponer, implementar, coordinar y evaluar planes y actividades propias de la gestión por resultado para potenciar la optimización y mejora de las actividades. Es decir, es imprescindible que quienes dirigen estas organizaciones empleen herramientas que les permitan mantenerse competitivas en el mercado, además de mecanismos para medir si sus acciones o procedimientos van orientados al buen desempeño de la organización.

Análisis de la Dimensión: Desempeño Organizacional

En lo que concierne a la dimensión desempeño organizacional, se incluyeron los indicadores efectividad, eficiencia, continuidad de la relevancia y viabilidad financiera que contribuyeron con el análisis de la situación gerencial actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre y con la selección de los elementos que se consideraron para generar el modelo de gestión por resultado. Es por ello, que se presentan la Tabla 3 y la Figura 5, que contienen las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento:

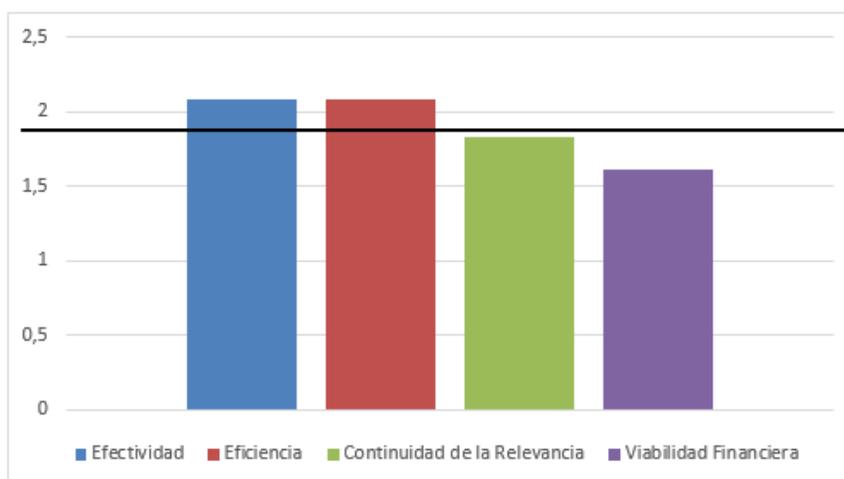
Tabla 3

Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Desempeño Organizacional

Dimensión: Desempeño Organizacional	
Indicador	Media del indicador
Efectividad	2,08
Eficiencia	2,08
Continuidad de la Relevancia	1,83
Viabilidad Financiera	1,61
Media de la dimensión	1,90
Interpretación del Baremo	Baja presencia

Fuente: Datos del estudio.

Figura 5. Resumen de las medias obtenidas para la dimensión Desempeño Organizacional



Fuente: Datos del estudio.

Como se puede observar en la Tabla 3 y Figura 5, la media total de la dimensión desempeño organizacional es de 1.90 puntos porcentuales, lo que refleja una valoración de baja presencia siguiendo lo establecido en el baremo de interpretación de los datos. La evidencia generada a través de los indicadores efectividad, eficiencia, continuidad de la relevancia y viabilidad financiera reflejan la situación gerencial actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros SUMIORIENTE, QuimicSucre, Ecovíveres y Distribuidora HYE.

Teniendo en cuenta esta información, se revela de manera clara y concluyente que el desempeño organizacional de este grupo de empresas no es el más adecuado puesto que a pesar de ser efectivas en el cumplimiento de su misión, realizar sondeos con los clientes para obtener sus percepciones, monitorear regularmente su reputación y sus finanzas, no disponen de mecanismos que le permitan evaluar del grado de cumplimiento de las metas y objetivos. Estos resultados señalan baja percepción por parte de los gerentes y trabajadores en lo que se refiere a la administración efectiva y eficiente de los recursos que poseen. En este sentido, estas organizaciones deben reorientar sus estrategias para enfrentar los impactos del entorno, por lo que es de suma importancia disponer de sistemas de control que enfatizan en la efectividad de las áreas funcionales. Para ello, es imprescindible que estas organizaciones tengan indicadores de desempeño claramente definidos en sus procesos más relevantes para medir tanto la gestión como el desempeño organizacional.

Por todo lo anterior, es necesario mencionar que los fines del modelo de gestión, se centraron en generar una reflexión profunda dentro de la gerencia de las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre, con el objeto de que los gerentes o responsables del desempeño organizacional cuestionen la filosofía gerencial empleada en el contacto permanente con sus trabajadores y clientes; resaltando con esto la necesidad que presenta este sector en insertar de manera progresiva las nuevas tendencias organizacionales del siglo XXI en sus prácticas gerenciales.

El modelo de gestión por resultado propuesto para el sector distribución de suministros del estado Sucre se define como un ciclo continuo de gestión, basado en los componentes gestión por resultado donde cobran relevancia los procesos de planificación estratégica, control, monitoreo de gestión y mejora continua, como factores claves para la obtención de los resultados esperados. De la misma forma se encuentra el desempeño organizacional como el eje fundamental para la implantación del modelo.

Concretamente, el modelo propuesto se hace autosostenible siempre y cuando existan indicadores de gestión que apoyen a las etapas de control y monitoreo que maximice el desempeño de la organización. Así, el modelo de gestión por resultado fomenta la descentralización en la toma de decisiones de gestión para que las empresas pertenecientes al sector distribución de suministros del estado Sucre respondan eficazmente a la demanda del mercado y se adapten a las condiciones cambiantes del entorno, tal como se muestra en la Figura 6 que se presenta a continuación:

Figura 6. Modelo de Gestión por Resultado para el Desempeño Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021).

El presente modelo teórico de gestión se desarrolló a partir de las consideraciones de los objetivos de estudio, el cual se caracteriza porque su estructura lo distingue del entorno en el que está inmerso, permitiendo así explicar los hechos observados en las actividades desarrolladas en las empresas del sector distribución de suministros del estado Sucre, lo que permitió comprender las perspectivas que se emplean en los distintos fenómenos sociales de los trabajadores y colaboradores de estas organizaciones.

El contenido de este modelo está basado en la gestión de las ciencias administrativas por su significado social, pues estudia la manera de administrar y gestionar los recursos con los que cuentan las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre para el desarrollo de sus actividades y procesos de gestión de acuerdo a lo establecido en su planificación estratégica. En este particular, la gerencia privada al considerar lo señalado en el constructo teórico, logrará elevar el desempeño organizacional de las empresas pertenecientes al sector distribución de suministros del estado Sucre, mediante el fortalecimiento de sus procesos al contar con trabajadores más satisfechos y comprometidos.

Conclusiones

Los planteamientos presentados muestran de manera clara y concluyente la necesidad que existe en estas organizaciones de un modelo de gestión por resultado que permita elevar el desempeño organizacional, pues este grupo de empresas actualmente presentan grandes desafíos de gestión que repercuten en su efectividad y eficiencia. Es por ello, que el modelo de gestión propuesto para estas pymes, representa una herramienta gerencial que facilitará la alineación de las prioridades para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, la gestión por resultado constituye un enfoque gerencial que permitirá el abordaje de estos desafíos a través del modelo de gestión propuesto, pues está basado en una racionalidad económica que promoverá la administración de los recursos por medio del diseño de políticas y estrategias empresariales centradas en los indicadores de gestión y desempeño organizacional.

Partiendo de esta fundamentación, es necesario para estas empresas contar con un modelo de gestión por resultado que comprenda los aspectos teóricos que servirán de guía para realizar el estudio de la organización, considerando aspectos tales como el entorno donde opera, objetivos estratégicos, administración de su personal, actividades y tareas, métodos de monitoreo y control

de gestión, orientando con esto los esfuerzos de la alta gerencia hacia el mejoramiento continuo de sus procesos y el incremento del rendimiento de la empresa.

Similarmente este estudio permitió analizar la situación gerencial actual de los actores encargados del desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre, específicamente en las empresas SUMIORIENTE, QuimicSucre, Ecoviveres y Distribuidora HYE; evidenciándose claramente que las actividades de planificación, organización, dirección y control son gestionadas de forma no adecuada por el equipo gerencial de estas dependencias, lo que implica que deben asumir mayores riesgos, autonomía, aplicar un proceder flexible y fomentar la proactividad, innovación y creación de nuevos estilos gerenciales.

Es por ello, que la gerencia de estas empresas no solo puede estar sujeta a las estrategias referidas a la organización, planificación y ejecución de los asuntos internos, sino que debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. De la misma manera, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas o modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones, por cuanto, hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las estrategias gerenciales son determinantes para alcanzar el éxito organizacional.

El modelo de gestión por resultado diseñado a partir del presente estudio, ha permitido realizar un aporte directo a las empresas del sector distribución de suministros del estado Sucre, al tomar en consideración los resultados obtenidos del instrumento de evaluación, conjuntamente con la validación con expertos en la temática, generan una alta coherencia metodológica, contextual, conceptual, objetiva, epistemológica, ontológica y praxeológica para ser implementado a nivel práctico, con ligeras modificaciones para adaptarlo a los contextos propios de cada organización, no solo para el estado Sucre sino también, se ha generado un modelo de gestión que puede ser replicable y adaptable a otros sectores con características similares al de la población estudiada presentes en el país.

Por consiguiente, el presente constructo teórico, facilitará el establecimiento de manera permanente de la interacción social, la cual va a permitir abrir el diálogo constructivo entre gerentes y trabajadores, para que manifiesten las inquietudes y necesidades que conduzcan a la obtención de mejores resultados en las pymes de este sector. De esta manera, llevar a la práctica este modelo teórico, permitirá la realización de una serie de actividades en las empresas distribuidoras de suministros del estado Sucre, teniendo como prioridad crear un clima laboral

donde la gestión por resultado y el desempeño organizacional puedan ser usados para estimular la innovación y la mejora continua en los trabajadores y colaboradores de estas organizaciones. Del mismo modo, es necesario crear una cultura donde la evaluación del desempeño sea entendida como un instrumento para verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados, a fin de que se utilicen de manera eficaz y eficiente todos los recursos de los que dispone la organización.

Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación científica. Introducción a la metodología científica* (5 ed.). Caracas: Episteme.
- Carranza, D. (2013). Modelo de gestión de la calidad para el servicio en actividades físicas o deportivas.
<http://eprints.uanl.mx/12021/1/MODELO%20DE%20GESTION%20ACTIVIDADES%20FISICAS%20Y%20DEPORTIVAS.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, (39), 149 – 210. Caracas: Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- De La Torre, S. (2016). *El modelo de gestión del gobierno provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del gobierno autónomo descentralizado provincial de Imbabura. Tesis de maestría* Instituto de los Altos Estudios, Universidad de posgrados del Estado, Quito, Ecuador. <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3872>
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: MC Graw Hill.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo, Canadá.
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública nacional*.
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Salas, A. (2019). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Yacambú, Venezuela.

Tolentino, M. (2016). *Factores determinantes de desempeño organizacional y satisfacción validados con directivos confesionales*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/199>