

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

## APROXIMACIÓN AL ENFOQUE GERENCIAL DE LA EMPRESA H&M INGENIERÍA C.A

ADEQUACY OF THE MANAGEMENT APPROACH OF THE COMPANY H&M ENGINEERING  
C.A

Medina, Lourdes\*; Díaz, Aleugenia\*; Sorrentino, Eduvigis\*; Medina, Yenifer\*\*

\*Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Coro. Venezuela

\*\*Docente de la Universidad pedagógica Territorial Alonso Gamero. Coro. Venezuela

Autor Corresponsal: [medinavlourdes@gmail.com](mailto:medinavlourdes@gmail.com)

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual26.03](https://doi.org/10.55867/qual26.03)

*Como citar (APA):* Medina Vargas, L. B. ., Diaz Munelo, A. M. ., Sorrentino Atienzo, E. M. ., & Medina, Y. . (2023). APROXIMACIÓN AL ENFOQUE GERENCIAL DE LA EMPRESA H&M INGENIERÍA C.A. Revista Qualitas , 26(26), 038 - 056. <https://doi.org/10.55867/qual26.03>

Manuscrito recibido el 21 de junio de 2022.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 15 de junio de 2023.

Publicado, el 07 de julio de 2023.

### Resumen

Evidenciar el enfoque gerencial que se desarrolla en el ámbito de la Empresa H&M Ingeniería C.A fue el propósito general de la investigación, con base en la misma se planteó como propósito conocer el modelo gerencial que se desarrolla en el entorno de la empresa y contrastar teóricamente los enfoques gerenciales que pueden adaptarse a la misma; se definieron tres informantes claves que fueron las personas que ofrecieron información fidedigna y relevante para el estudio. Se utilizó la entrevista a profundidad y con la categorización de información se obtuvieron las categorías y subcategorías que definen el enfoque gerencial que se lleva a cabo en la empresa, encontrándose que el sentido de pertenencia, las competencias gerenciales y las habilidades gerenciales prevalecen en la organización, contándose con un equipo altamente comprometido tanto con su equipo de trabajo como con la organización. Obteniéndose como resultados que la empresa aplica un enfoque gerencial basado en la Planificación estratégica y no requiere cambios sino más bien adoptar nuevas estrategias o fomentar las ya existentes para continuar generando beneficios, manteniendo su norte enfocado hacia la sana competencia y la innovación en los servicios que suministra la empresa.

**Palabras clave:** Gerencia, habilidades, competencias

### Abstract

Evidencing the managerial approach that is developed in the field of the Company H&M Engineering C.A was the general purpose of the investigation, based on it, the purpose was to know the managerial model that is developed in the environment of the company and theoretically contrast the management approaches that can be adapted to it, based on this, three key informants were defined who were the people who offered reliable and relevant information for the study. The in-depth interview was used and with the categorization of information, the categories and subcategories that define the managerial approach that is carried out in the company were obtained, finding that the sense of belonging, managerial competencies and managerial skills prevail in the organization. , counting on a highly committed team both with its work team and with the organization. Obtaining as results that the company applies a managerial approach based on strategic planning and does not require changes but rather adopt new strategies or promote existing ones to continue generating benefits, keeping its north focused towards healthy competition and innovation in the services it offers. supplies the company.

**Key words:** management competencies skills

## INTRODUCCIÓN

Los enfoques gerenciales están encaminados en lograr mantener los empleados motivados y que estos se sientan satisfechos por el papel que juegan los gerentes dentro de la organización, lo cual favorezca en la toma de decisiones y conlleve al logro de las metas establecidas, los modelos gerenciales simplifican la realidad organizacional con la finalidad de tener mejores juicios de valor al momento de la toma de decisiones, a su vez se centran en lograr la motivación y satisfacción de los empleados por la influencia directa del comportamiento de quienes gerencian, usando la comunicación, el establecimiento de metas y el reconocimiento al ser logradas. Son muchos los enfoques gerenciales que se han desarrollado en la actualidad, sin embargo, cada empresa adopta el que más se ajuste a su realidad. Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren dentro de sus enfoques la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas.

En este orden de ideas H&M Ingeniería, C.A, siendo una empresa de servicios de ingeniería, en el ramo de la construcción, electricidad, mecánica, instrumentación, estimados y costos, asesoría, suministro de personal técnico y profesional especializado para empresas de cualquier ramo, capacitación de personal en áreas de especialización, y elaboración de anteproyectos y proyectos, así como control, inspección y coordinación de la ejecución de proyectos y obras de ingeniería. Cuenta con cuatro departamentos siendo los mismos, gestión académica, talento humano, administración y logística, está a la vanguardia de los cambios para mantenerse al día con los avances que se requieran para dar siempre lo mejor. El propósito de este artículo es conocer, describir y aproximarnos a las percepciones que tienen los sujetos sociales que hacen vida en la empresa H&M Ingeniería, C.A.

Ahora bien, considerando el hecho de que las empresas tienen el reto de sobrevivir, crecer, prosperar y ser rentables en un entorno conflictivo, por sus complejas relaciones, imponiéndoles funcionar con niveles de eficiencia altamente exigentes, así como de forma ágil a fin de construir cadenas de valor, descartando barreras internas, para enfocarse a lo realmente fundamental; como son las relaciones con los clientes, socios, proveedores, trabajadores, entre otros. Se debe tener presente que uno de los elementos fundamentales de supervivencia y superación, es la gerencia en los diferentes niveles de la empresa, tal como lo define Megginson (2001), es el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Siendo esta la base fundamental desde donde nace y se fundamentan los valores a ser fortalecidos en los empleados y se incentiva al logro de los objetivos de la organización, por tanto, es importante precisar cómo afrontar procesos de transformación en relación a las diversas situaciones laborales propias de ese tipo de cargo. En concordancia con lo expresado, se puede aseverar que el éxito de un buen gerente no se centra en las habilidades innatas que puede tener, ni calcar modelos que, en lugar de ayudar a realizar una gestión eficiente y eficaz, en ocasiones contribuyen en limitar la forma real de ser de los subordinados, más bien en tener un enfoque gerencial bien definido en la organización y saberlo desarrollar en función a los requerimientos internos y la satisfacción de los clientes.

En este sentido, se plantea como punto focal realizar un análisis sobre los tipos de enfoques gerenciales existentes y comparar sobre la base del que se desarrolla en el ámbito de la empresa actualmente, para dilucidar sobre la conveniencia de seguir trabajando baso ese modelo o sugerir de ser necesarios cambios que conlleven a mejorar la gestión que bien ha venido ejerciendo y que quizás solo se requiere reforzar para mantenerse siempre a la vanguardia de los nuevos requerimientos, logrando siempre la satisfacción de los clientes, siendo este el mayor enfoque de la empresa H&M Ingeniería, C.A.

### **Planteamiento**

La gerencia es considerada el punto focal de toda organización, de allí parte el buen desempeño del equipo de trabajo, ya que, si contamos con un buen gerente que tenga las cualidades y habilidades gerenciales que motiva a los empleados a seguir encaminados hacia el éxito de la organización, con capacidad de pensar estratégicamente y moverse con la realidad, un gerente que aprende y a su vez enseña se puede garantizar una empresa de éxitos. Es por ello que este estudio está enfocado en analizar la función gerencial de la empresa H&M Ingeniería, C.A, para evaluar como es la gerencia en la misma, si se ajusta a la realidad de un gerente venezolano, ese gerente con habilidades y destrezas que posee una visión logística y estratégica, que se reúne con su equipo de trabajo para discutir, dialogar, y llegar a acuerdos y a su vez disfrutar de la obtención de los logros, es ese que más que observar, analizar y describir una empresa disfruta la construcción de una nueva.

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

La importancia de la investigación se fundamenta en conocer la percepción del tipo de liderazgo que se vivencia dentro de la dinámica organizacional de la empresa, con el fin de mejorar las competencias y las habilidades interpersonales de todo el personal a su vez la investigación busca aumentar la productividad de la empresa, de esta forma la investigación se enfoca en conocer el estilo gerencial de la empresa y poder proponer cambios de ser necesarios que ayuden a coadyuvar en su desempeño para mantenerla dentro de los perfiles que se ha logrado mantener a pesar de las vicisitudes contribuyendo así al desarrollo empresarial de la región.

H&M Ingeniería, C.A. es una empresa familiar fundada el 27 de agosto del 2018, es dirigida por sus propios fundadores y ha crecido al pasar del tiempo, contando actualmente con una gerencia general y cuatro departamentos, gestión académica, talento humano, administración y logística; tiene como misión ofrecer servicios de Consultoría y Capacitación en diferentes áreas de especialización, a empresarios y particulares, así como servicios de ingeniería en general, en sus inicios contaba con una cartera de clientes de diez (10) empresas, siendo actualmente su cartera de clientes de ciento veinte (120) empresas, lo que ha venido incursionando al pasar del tiempo en la diversificación de su gestión tanto académica como en servicios de ingeniería en general, aplicando estrategias de alta dirección y mejorando sus procesos continuamente. Integrada por un equipo de trabajo profesional y comprometido con la formación de sus clientes, dando respuestas a las distintas necesidades y demandas del entorno. Desde el inicio del declive económico y el cierre de empresas los servicios profesionales y de capacitación de las empresas menguó, sin embargo, al inicio del presente año se han visto un resurgir de empresas que prometen activar el sistema económico de la región y en este sentido esta empresa se ha mantenido activa dando siempre lo mejor para permanecer en el tiempo.

En función de la idea de investigación planteada se generó la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es el modelo gerencial que se evidencia en la empresa H&M Ingeniería C.A desde la percepción de los actores?

Para ello se establecen los siguientes propósitos que darán respuesta a la investigación

### **Propósito General**

Evidenciar el enfoque gerencial que se desarrolla en el ámbito de la Empresa H&M Ingeniería C.A.

## Propósitos específicos

- Conocer el modelo gerencial que se desarrolla en el entorno de la empresa H&M Ingeniería C.A.
- Contrastar teóricamente los enfoques gerenciales que pueden adaptarse a la Empresa H&M Ingeniería C.A.

## Marco Teórico Conceptual

Para elaboración del marco teórico en relación al tema planteado, se realizó la revisión bibliográfica obtenida de artículos científicos, libros y otros estudios, donde se presenta lo siguiente:

**Competencias:** Hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles M. A., 2015). En los actuales momentos todas las empresas de cualquier tamaño o sector deben competir, para lo cual es importante y fundamental desarrollar competencias laborales y disponer de tecnología de la información más moderna para aplicar en forma eficaz y rentable (Baño, Oleas, & Ricaurte, 2017).

En concordancia con lo descrito, la generación de competencias permite a toda persona, gerentes o más miembros de la empresa a contribuir con conocimientos, habilidades y destrezas, logrando así un mejor desempeño en las tareas y funciones realizadas en el puesto de trabajo.

**Competencias gerenciales:** Es un conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2015). Al respecto, la importancia de generar competencias gerenciales, tiene como objetivo, desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas, con la finalidad de entender su funcionamiento, actividades y necesidades, así conocer cuáles son las principales competencias para que pueda resolver y manejar situaciones entre los miembros.

**Habilidades gerenciales:** Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas a lograr la consecución de los objetivos empresariales, buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas (López Posada, Parra Alviz, & Rubio Guerrero, 2019). Podemos decir que

son el dominio que posee una persona para gestionar sus actividades laborales adquiridas a través del conocimiento, la experiencia y la repetición permanente durante el día a día.

### **Tipos de Competencias Gerenciales**

**Dirección de personas:** Para (Camacaro P. M., 2017). Es la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. mientras que para Marchant, (2005). Es la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto-dirigida hacia las metas importantes.

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Según (Camacaro P. M., 2017) es la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Otros autores como Marchant (2005), lo define como plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

**Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir un grupo de personas o individuos, para ayudarlos a comprender y comprometerse, con el fin de que, puedan alcanzar entre todos los miembros una meta en común (Naranjo Arango, 2015). Asimismo, se considera como la habilidad para conseguir que cada uno de los miembros del grupo o equipo, haga lo que tiene que hacer por sí mismo.

**Comunicación:** Quien debe dominar una adecuada comunicación es la alta dirección, gerente: son quienes debe informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar y liderar la organización en forma eficiente (Naranjo Arango, 2015). Además, se define como la habilidad que mide la percepción que tienen acerca de la comunicación los colaboradores entre sus compañeros del mismo nivel, con su jefe inmediato y a nivel organizacional (Rodríguez Góngora, Escamilla Quintal, & Centeno Ley, 2017).

**Toma de decisiones:** Es la habilidad de cortar o minimizar la dificultad; formar un juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable; es decir, es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado (Naranjo Arango, 2015), asimismo agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente (González, 2006).

**Trabajo en equipo:** Habilidad para conocer opiniones y puntos de vista distintos a los nuestros y que probablemente nunca se nos hubiesen ocurrido, permitiendo encontrar y evaluar los variados factores que confluyen en los problemas que tengamos que resolver (Naranjo Arango, 2015).

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

**Resolución de conflictos:** Habilidad para identificar los problemas y sus orígenes, analizar situaciones complejas e intrincadas y solucionar problemas al eliminar sus causas (Naranjo Arango, 2015).

**Actitud frente al cambio:** Habilidad para adaptarse al entorno y manejar nuevas fuerzas de cambio internas y/o externas (Naranjo Arango, 2015).

En resumen, las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, que requieren quienes tienen funciones gerenciales, de dirección o coordinación del talento humano en una organización. Por lo tanto, los tipos de competencias deben interrelacionarse entre sí, con el fin que el nivel gerencial desarrolle la capacidad de influir y conducir de manera positiva entre los miembros, a través de la comunicación eficaz y el trabajo en equipo, preocupándose por generar un adecuado clima laboral.

**Enfoque Gerencial:** Se centra en cómo lograr la motivación y satisfacción de los empleados por la influencia directa del comportamiento de los gerentes, usando la comunicación, el establecimiento de metas y el reconocimiento al lograr las metas. Se tienen muchos enfoques gerenciales entre los cuales podemos mencionar; Planificación estratégica, Calidad Total, Empowerment, Prospectivo y Océano Azul, los cuales serán los analizados en este estudio.

En base a los enfoques gerenciales tomados para el estudio y la definición de cada uno de ellos, se realiza un Análisis Comparativo entre estos enfoques considerados como los que más se acercan a la realidad empresarial. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Modelos Gerenciales**

Modelos Gerenciales			
Planificación Estratégica	Empowerment	Prospectivo	Océano Azul
Se encarga de formalizar el proceso de administración y organizar todas las líneas de acción de una empresa que le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos.	Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente.	Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma.	Busca dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación. Pretende crear nuevos mercados que permitan a las organizaciones crecer sostenidamente.

El cuadro mostrado servirá como guía orientativa, para diagnosticar el enfoque gerencial que desde la percepción de los autores o sujetos sociales investigados se percibe en la organización, podemos decir que

el de planificación estratégica está más enfocado en lo que a procesos de producción se refiere, mientras que el empowerment se basa más en el desarrollo de capacidades, que los conlleva a invertir tiempo en pensar en nuevas ideas que puedan mejorar sus competencias profesionales, ahora bien analizando el enfoque prospectivo, les permite analizar el futuro probable es decir trabajar con una proyección, que les conlleve a determinar su estado actual y emplear estrategias que la transpongan a lograr los objetivos planteados, mientras que el modelo del Océano azul, se enfoca en los nuevos mercados, es decir, en esos mercados potenciales que le van a permitir a las empresas avanzar y mantenerse en el tiempo. En función de los enfoques mostrados en el cuadro comparativo se realizarán sugerencias o consideraciones respecto a posibles áreas de mejora en la gerencia de la empresa en estudio.

## METODOLOGÍA

### Paradigma

El paradigma de la investigación fue el Interpretativo, que propone el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. La finalidad de la utilización de este paradigma fue comprender la visión del gerente y su enfoque como estrategia. Desde la perspectiva epistemológica, este paradigma busca conocer el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un fenómeno y comprender la realidad social mediante la significación y las relaciones en su estructura dinámica. Es decir, que al abordar una realidad el investigador asume una postura epistemológica que le permite comprender la visión del gerente como estrategia en relación a su enfoque; tratando el conocimiento de las acciones, el estatus que se le debe asignar a las interpretaciones y comprensiones que se alcanzan, todo lo cual depende de cómo ve esa realidad y su interacción con ella tal como señala Sandí (2003). Desde la perspectiva ontológica, el paradigma interpretativo concibe la realidad social como múltiple, construida y holística. Ontológicamente en esta investigación se aborda la visión del Enfoque Gerencial; donde se implica que debe haber una significativa carga axiológica o postura ética que debe estar guiado por el respeto y las opiniones de los sujetos implicados. Desde la perspectiva metodológica, hace referencia a los pasos y procedimientos que garantiza la exactitud y confiabilidad del estudio, utiliza diseños emergentes, flexibles, lo que posibilita que las decisiones se modifiquen conforme se vaya avanzando en el estudio. A la vez, estas características lo hacen ser abierto en donde surgen decisiones en el mismo proceso. Define un criterio maestro que se moldea y adapta.



## **Método**

En esta investigación se utilizó el método etnográfico, que alude aspecto característico de la antropología cultural como a un paradigma internamente diferenciado en múltiples perspectivas y estilos. De acuerdo a lo señalado por Valles (1999) esta metodología etnográfica permitió responder mejor a los propósitos planteados, fundamentalmente en lo relativo al sentido y significado del gerente y su enfoque gerencial, así como sus estrategias aplicables. Por lo tanto, permitió abordar el análisis del fenómeno a estudiar, con mayor riqueza y particularidad. Con este tipo de diseño se pudo interpretar la realidad del ámbito gerencial desarrollado en la Empresa H&M Ingeniería C.A., ya que el examen directo del contexto constituye la fuente principal de obtención de resultados, generando la interpretación y/o comprensión del enfoque gerencial de la empresa.

## **Informantes Clave**

El proceso de selección de informante clave consistió en determinar quién o quiénes fueron las personas que ofrecieron al investigador información fidedigna y relevante para el estudio, en concordancia con Martínez (2006) se seleccionaron tres (03) empleados como informantes de diferentes cargos gerenciales dentro de la Empresa H&M de Ingeniería C.A. Para guardar confidencialidad de la información, por ética profesional se utilizaron pseudónimos como sujeto 1, sujeto 2 y sujeto 3.

## **Descripción de los informantes**

Según Martínez (1994) es necesario obtener informantes que representen al estudio, se realizaría un sondeo dependiendo de la investigación y del tema que se quiere esclarecer, como también de la cercanía y participación. Por lo antes expuesto, se tomaron los siguientes criterios: a) Empleada en el área de gestión de empresas con 12 años de experiencia en la gestión de empresas en el área académica, b) Empleado con 8 años de experiencia en el manejo del talento humano, c) empleado con 6 años de experiencia en la gerencia de empresas de ingeniería.

## Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

Desde la perspectiva de Marsahll y Rossman (1989) se aplicó la entrevista en profundidad como medios de recolección de información por su naturaleza oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se estudió, se escogió esta técnica por las ventajas que aporta. Su estilo abierto permitió obtener mucha información intensiva, holística, contextualizada y personalizada, garantizando la confidencialidad y privacidad.

Se estructuró en dos preguntas principales que fueron:

1. ¿Cómo Gerencia usted?
2. ¿Qué competencia moviliza para tomar sus acciones gerenciales cotidianas?

De las mismas surgieron otras interrogantes como se muestran en la categorización de la entrevista en anexo 1. Y se desglosa a continuación.

**Sujeto 1:** Perceptivamente es una persona empática, con alto sentido de pertinencia en la empresa, una vez realizada la pregunta ¿Cómo Gerencia usted? la misma respondió textualmente: que su forma de gerencia era de un liderazgo orientado a las personas, ya que permite que las personas puedan organizarse y empoderarse de la ejecución de las actividades.

**Sujeto 2:** Se percibe como una persona justa que se encarga de descubrir las potencialidades de las personas para su crecimiento profesional y a su vez el crecimiento de la empresa, una vez realizada la pregunta el mismo respondió que su gerencia estaba basada en una continua búsqueda de información y reconocimiento en el personal dentro de la empresa de manera de reconocer los posibles talentos potenciales y poder desarrollarlos.

**Sujeto 3.** Con voz acentuada, refleja seguridad y dominio del entorno laboral. Su repuesta fue, centrada en los clientes, considera que su gerencia está enfocada en la satisfacción de los clientes, así como en el liderazgo que debe ejercer cada persona para el logro de las metas trazadas, que no deben depender de terceros ni esperar por nadie para tomar una decisión que represente un desenlace importante y que debe existir confianza entre todo el equipo de trabajo.

**Pregunta 2.** ¿Qué competencia moviliza para tomar sus acciones gerenciales cotidianas?

**Sujeto 1:** El sujeto expresa que sus competencias gerenciales para tomar sus acciones son la planificación y expresa que se encarga la mayoría de las veces en desarrollar las políticas, procedimientos, medición y documentación de la empresa, se describe que realiza una gerencia vertical donde para él es importante seguir los canales de información.

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

**Sujeto 2:** El sujeto expresa que sus competencias gerenciales para tomar sus acciones son la evaluación, selección, resolución de problemas y mantener un entorno saludable en la empresa.

**Sujeto 3.** Sus competencias para tomar acciones gerenciales, considera que son la capacidad de respuesta, el manejo de conflictos, liderazgo, motivación del personal, así como el crecimiento constante del equipo de trabajo.

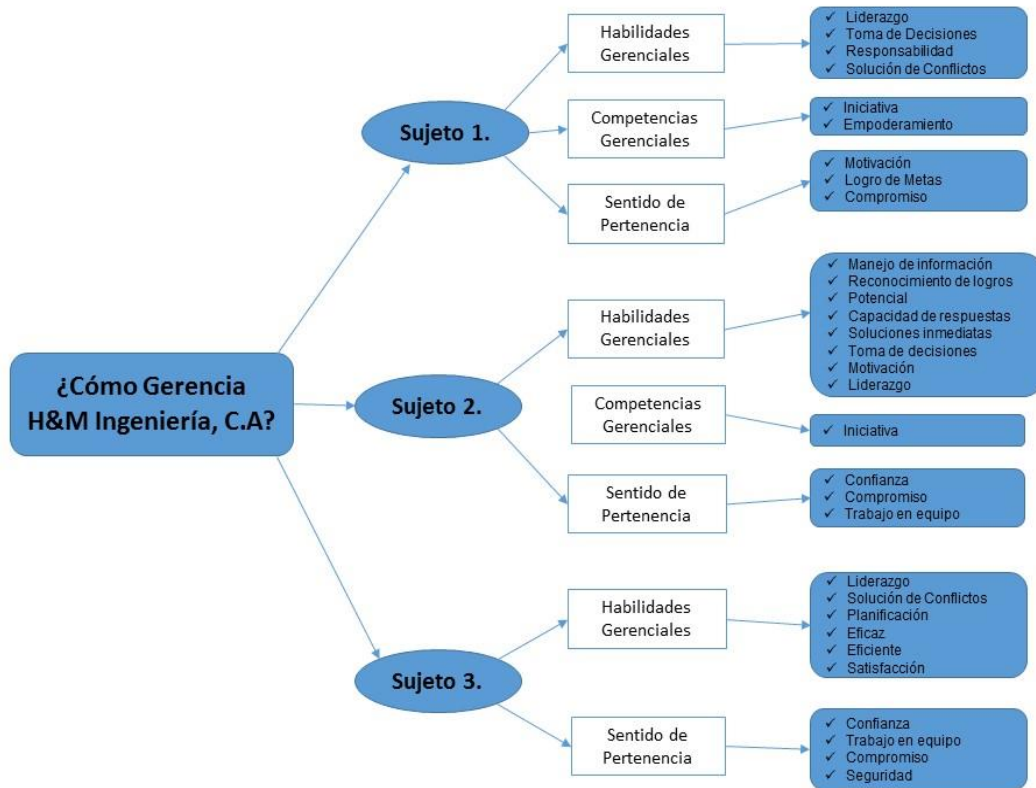
Una vez culminadas la entrevista a profundidad con los sujetos de estudio se procedió a categorizar los resultados como se muestra en anexo 1.

### Validez y Confiabilidad de la Investigación

Según Goetz y LeCompte(1984) la validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativa, está referidas a la fuerza de la investigación. Cabe destacar, que este proceso de validación se logró a través de la recogida y análisis de datos. La confiabilidad representó el grado de similitud de las respuestas observadas entre el contexto del investigador o evaluador y el investigado o evaluado.

### Categorización

Para efectos de este estudio se realizó el análisis de contenido de la información recogida, en instrumentos como la entrevista a profundidad, mediante métodos como la repetición y contabilización de palabras, tal como se muestra en el anexo 1, donde se puede evidenciar todas las categorías que emergieron de los sujetos debidamente codificadas con su número de línea y letra inicial identificando cada una de las categorías y subcategorías. Posteriormente se agrupó en un mapa conceptual como se evidencia en la figura 1, para poder facilitar la elaboración de un discurso explicativo teórico sobre el fenómeno estudiado.



**Figura 1.** Análisis Gerencial

### Contrastación

Según Martínez (2006) en esta etapa de la investigación se relaciona y contrastan los resultados con aquellas teorías de enfoques que se presentaron en el marco teórico referencial, para analizar cómo es la gerencia llevada a cabo en la empresa en estudio.

Los enfoques gerenciales son tácticas de gestión que implementan las empresas para dirigir y desarrollar su rumbo taxativo. En las empresas, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios, con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante, así como competitivo. En este sentido, según Hellriegel y otros (2002), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Para Hellriegel y otros (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos. Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, entre las cuales tenemos las seleccionadas para el estudio como son; Planificación Estratégica, Empowerment, Prospectivo y Océano Azul, cuyos enfoques definidos por autores como David (2003), Wilson (1997), Mojica, (2004), y W. Chan Kim y Renee Mauborgne en (2005) respectivamente se describieron en el sustento teórico de este artículo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este orden de ideas, y considerando los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad realizada a tres informantes claves de la empresa H&M Ingeniería, C.A., se pudo conocer mediante la categorización de la información las habilidades gerenciales, competencias gerenciales y el sentido pertenencia que existe entre los sujetos que hacen vida en dicha empresa, los cuales se pudieron constatar a través de las subcategorías desglosadas de la información obtenida, como se muestra en la figura 1.

En este sentido, prevalece dentro de la empresa gerentes altamente comprometidos tanto con su equipo de trabajo como con su organización (S1SPL25), líderes por excelencia que asumen su rol y son capaces de generar confianza en su equipo de trabajo para que sean capaces de resolver conflictos y tomar decisiones por si mismos en pro del bienestar común, (S1HGL23-25), que reconocen el potencial del talento humano que poseen y los motivan a ser cada día mejores, manteniendo una competencia sana con ellos mismos, (S2HGL5-L10, S2HGL21-31), un equipo que trabaja con seguridad porque confían en sus conocimientos y en el de su gente, de forma planificada, eficientemente y logran mantener la satisfacción del cliente. (S3SPL16-L19, S3HGL22-L27).

Realizando una contrastación de la misión de la empresa que ofrece servicios de Consultoría y Capacitación en diferentes áreas de especialización, a empresarios y particulares, así como servicios de ingeniería en general, obteniendo resultados de una personal comprometido y altamente calificado, se inicia la

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

triangulación entre los diferentes enfoques gerenciales, de esta forma seleccionar y adecuar el mejor enfoque. En este orden ideas el modelo de empowerment el cual conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente, no es el enfoque de la organización ya que se obtuvo un liderazgo y un equipo altamente comprometido, se evidencia que el equipo cuenta con las competencias actualizadas con la demanda del mercado, es por ello que este enfoque no se selecciona.

Con respecto al enfoque prospectivo el cual busca los futuros probables de la organización, consideramos que este punto fue abordado en el cambio estructurado de la visión empresarial lo cual permitió ampliar el abanico de los futuros objetivos que se desean alcanzar. Continuando con el Enfoque gerencial del Océano Azul, se basa en dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación.

Resulta oportuno mencionar que de acuerdo al poder de inversión que requiere cada innovación dentro de las organizaciones en H&M Ingeniería, se han potenciados los recursos tomando en cuenta el contexto económico que actual se vive en el país.

De esta manera en el escenario de la gerencia, se puede concluir que la empresa maneja un enfoque gerencial de Planificación estratégica, considerado lo descrito por David (2003), la gerencia estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Según el autor, la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Por lo que podemos ubicar la empresa dentro de este enfoque ya que con la categorización de la entrevista a profundidad realizada a los informantes claves se pudo obtener información que nos conduce a esta conclusión. Considerando la importancia de enfrentar cambios e innovaciones gerenciales se puede considerar que la empresa H&M Ingeniería, C.A., no requiere cambio de un enfoque gerencial que lo conlleve al éxito de la organización, más sin embargo adoptar nuevas estrategias dentro de su enfoque no estaría mal para de esta manera seguir generando beneficios e incrementar su compromiso con el mismo y

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

con su equipo, manteniendo su norte enfocado hacia la sana competencia y la innovación en los servicios que suministra la empresa.

## CONCLUSIONES

Al analizar el enfoque gerencial que se lleva a cabo en la empresa H&M Ingeniería, C.A, y contrastar teóricamente los modelos que podían adaptarse a la empresa, se concluye que el mismo no requiere cambio, por el contrario, solo fortalecer generando nuevas estrategias que incremente los beneficios de la empresa y la mantenga en el mercado siendo cada día más competitiva.

Mediante el estudio se hizo la revisión teórica de los diferentes modelos gerenciales, a través de los cuales se llegó a la conclusión que el modelo gerencial que aplica la empresa actualmente es el de Planificación estratégica, y es el adecuado según los resultados obtenidos y en base a la información estudiada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 7ma edición. Editorial Episteme
- Baño, D., Oleas, J., & Ricaurte, P. (2017). Evolución de las pymes de la ciudad de Riobamba mediante análisis multivariado en las competencias de la gestión empresarial. Comercio y Negocios N° 7 Latindex 22987, 58.
- Camacaro, P. M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del municipio Libertador del estado Mérida Venezuela. Actualidad contable faces, 20(34), 3.
- Carrasco, M. (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Venezuela.
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, A. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 178-196.
- Chiavenato, I. (2007). Comportamiento organizacional y la Dinámica del Éxito en las organizaciones. 3era edición. México DF. Editorial McGraw-Hill.+

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

- Claret, A. (2008). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*. 1ra Edición: Grupo Impregraficas, C.A. Caracas.
- Crotty, O. (1998). La Capacidad Creadora y sus Implicaciones para la Metodología de la Investigación. En: *Psicología* (Caracas: UCV), Vol.XII, núm.1-2, 37-62.
- Goezt, J. y LeCompte, M. (1984). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid – España. Morata
- Hellriegel, D., Jackson, J., & Slocum, J. (2002). *Un Enfoque Basado en Competencias*. Administración. Novena Edición.
- Marshall, C. y Rosman, G. (1989). *Investigación Educativa y Pedagógica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Martínez, I. (2007). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigar*. Venezuela. EAE.
- Martínez, M. (2006). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico Práctico*. México: Trillas.
- López Posada, L. M., Parra Alviz, M., & Rubio Guerrero, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40.
- Salazar Garcés, R. G., Bejarano Lizano, B. O., & Núñez Morales, Y. I. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: de las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 262
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación, Fundamentos y Tradiciones*. Barcelona-España. McGraw-Hill.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2002). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. (3ra edición). Barcelona - España. Paidós
- Valles, O. (1999). *La Investigación Cualitativa. (Síntesis Conceptual)*. Comité Editorial. Estadísticas. Lima-Perú.



Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

Whetten, D y Cameron, K (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Sexta edición.

## ANEXOS

### Anexo 1. Categorización de la Entrevista

L	Texto	Categorías	Sub Categoría	Código
	Sujeto 1. Empleado con 12 años de experiencia en la gestión de empresa en el área académica.			
	Investigador: ¿Cómo gerencia Usted?			
L5	S1. Como le comentaba, mi forma de gerencial es desde mi punto de vista orientada a un <u>gerente líder</u> , ya que me oriento mucho en la persona, dejando que ellos puedan tomar sus propias <u>decisiones</u> y asuman su rol para el desenvolvimiento de su equipo de trabajo.	Habilidades gerenciales	Líder Decisiones	S1HGL5-L8
L6	Me gusta dejar que asuman sus <u>responsabilidades</u> y educarlos con el ejemplo.		Responsabilidad	
L8	Investigador: ¿Qué competencia moviliza para tomar su acción gerencial cotidiana?	Competencias gerenciales	Iniciativa Empoderados	S1CGL12-L13
L12	S1. Bueno los dejo que tomen la <u>iniciativa</u> y tomen el control de las situaciones. Que se sientan <u>empoderados</u> y puedan resolver por sí mismo sin depender de mi opinión.			
L13	Investigador: ¿Y cómo cree que se sienten ellos?			
L17	S1. Realmente siento que se sienten a gusto, los veo muy <u>motivados</u> al no sentirse presionados por mi	Sentido de pertenencia	Motivados	S1SPL17-L19
L19	Investigador: ¿Y Qué resultados ha obtenido?			
	S1. Para mi muy satisfactorios porque se han logrado las <u>metas</u> planteadas		Metas	
	Investigador. ¿Y esta manera de trabajar no le ha generado retrasos?			
L23	S1. No, porque ellos están en capacidad de <u>resolver conflictos</u> y	Habilidades gerenciales	Resolver conflictos	S1HGL23-L24
L24	<u>tomar decisiones</u> por sí mismo ya que conocen a profundidad sus roles y tiene <u>compromiso con la empresa</u> .		Decisiones	
L25		Sentido de Pertenencia	Compromiso	S1SPL25

### Continuación Anexo 1. Categorización de la Entrevista

Medina, L., Díaz, A., Sorrentino, E., & Medina, Y.

Aproximación al enfoque gerencial de la empresa H&M

L	Texto	Categorías	Sub Categoría	Código
L5	Sujeto 2. Empleado con 8 años de experiencia en el manejo de talento humano. Investigador: ¿Cómo gerencia Usted? S2. Mi forma de llevar la gerencia está centrada en una continua <u>búsqueda de información</u> y <u>reconocimiento</u> del personal dentro de la empresa, de manera de reconocer el posible <u>talento potencial</u> y poder ayudar a desarrollarlos	Habilidades Gerenciales	Información, reconocimiento	S2HGL5-L10
L7	porque necesitamos <u>potencial</u> , empleados con <u>capacidad de respuestas</u> y <u>soluciones inmediatas</u> . Que se sientan identificados con la empresa.		Potencial	
L8			Potencial	
L9			Respuestas, soluciones	
L10	Identificados con la empresa. Investigador: ¿Qué competencia moviliza para tomar su acción gerencial cotidiana?	Competencias Gerenciales	Identificación	S2CGL13
L13	S2. Me gusta dejar que ellos tomen la <u>iniciativa</u> , siento que hay que generar <u>confianza</u> en los empleados sin descuidarlos para evitar que se llegue al abuso de esa <u>confianza</u> por ellos mismos. Día a día les motivo a involucrarse más en todas las funciones de la empresa y que se sientan <u>comprometidos</u> con ellos mismo y con su <u>equipo</u>		Iniciativa	
L14		Sentido de Pertenencia	Confianza	S2SPL14-L19
L16			Confianza	
L18			Compromiso	
L19	Investigador: ¿Y cómo cree que se sienten ellos? S2. <u>Motivados</u> a ser cada vez mejores es lo que percibo y lo demuestran con sus acciones.		Equipo	
L21	Investigador: ¿y qué resultados ha obtenido? S2. Mayor <u>confianza</u> en sí mismo, que sienten lo importante que son para la empresa y se atreven a <u>tomar decisiones</u> importantes.	Habilidades Gerenciales	Motivados	S2HGL21-L31
L25	Investigador. ¿Y esa manera de trabajar no le ha generado retrasos? S2. No, por el contrario, se esfuerzan por mantenerse al día, se sienten <u>motivados</u> a ser cada día mejores, es como una sana <u>competencia</u> entre ellos pero que a su vez les hace brotar ese <u>líder</u> que llevan dentro al buscar ayudar a los demás para que todos cumplan su función.		Decisiones	
L29			Motivados	
L30			Competencia	
L31			Líder	

### Continuación Anexo 1. Categorización de la Entrevista

L	Texto	Categorías	Sub Categoría	Código
	Sujeto 3. Empleado con 6 años de experiencia en el área gerencial en el ramo de la ingeniería.			
L4	Investigador: ¿Cómo gerencia Usted?	Sentido de Pertenencia	Confianza, equipo compromiso	S3SPL4-L5
L5	S3. Generando <u>confianza</u> en mi <u>equipo</u> de trabajo, que se sienta <u>líder</u> y asuman su <u>compromiso</u> con la empresa, que no dependan de un tercero para tomar decisiones y que sean capaces de <u>resolver problemas</u> sin esperar una opinión que los haga dudar. Es importante confiar en el equipo de trabajo, nadie es indispensable y debemos aprender a no ser dependientes de los demás	Habilidades Gerenciales	Líder, Resolver problema	S3HGL5-L8
L7	Investigador: ¿Qué competencia moviliza para tomar su acción gerencial cotidiana?			
L8	S3. Bueno mis actividades están enfocadas en la <u>planificación</u> y calendarios de actividades una de mis competencias principales es el desarrollo de una gestión <u>eficaz</u> , y fomentar el <u>liderazgo</u> en mi <u>equipo</u> .	Habilidades Gerenciales	Planificación	
L13	Investigador: ¿Y cómo cree que se sienten ellos?			
L15	S3. Con respecto a la gerencia general se sientes atendidos y el resto de sus compañeros sienten <u>seguridad</u> que todo marcha bien y que su trabajo es reconocido y valorado.	Habilidades Gerenciales	Eficaz, liderazgo, equipo Seguridad	S3HGL13-L15
L16	Investigador: ¿y qué resultados ha obtenido?			
L19	S3. Tenemos una gestión <u>eficiente</u> que se ha demostrado con la <u>satisfacción</u> de los clientes.	Sentido de Pertenencia	Equipo Satisfacción Planificación	S3SPL16-L19
L22	Investigador: ¿Y esa manera de trabajar no le ha generado retrasos?			
L23	S3. No, ya que trabajamos como le comenté enfocados en una <u>planificación</u> y calendario de actividades, con <u>compromiso</u> y apoyándonos entre todos como <u>equipo</u> .	Habilidades Gerenciales	Equipo Compromiso,	S3HGL22-L27
L27				
L28		Sentido de Pertenencia		S3SPL27-L28