



UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
NÚCLEO NUEVA ESPARTA.
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO.
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA
ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Br. CORTEZ, LUIS A. C.I: 21.323.159

Br. GARDIE, JORGE E C.I: 20.710.171

GUATAMARE, ABRIL 2016



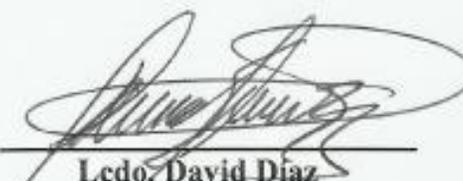
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento del Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”** presentado por Cortez Rojas, Luis Alfredo CI: V.-21.323.159 y Gardie Diaz, Jorge Eusebio CI: V.-20.710.171, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

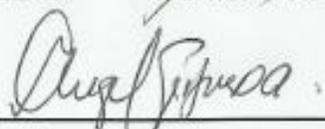
Aprobado


Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico


Lcdo. David Diaz

Jurado Principal-Tutor Académico


Ing. Ángel Figueroa

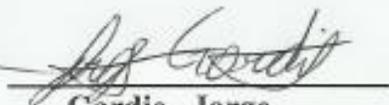
Jurado Principal-Tutor Académico

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA
ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito
parcial para optar al Título de “Licenciado en Administración”



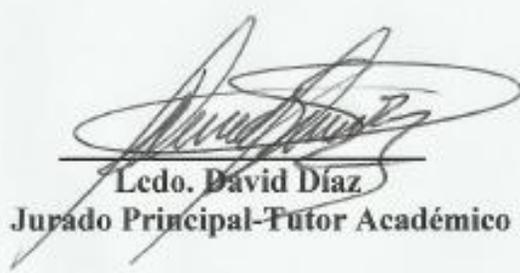
Cortez, Luis
CI: V.- 21.323.159
Autor



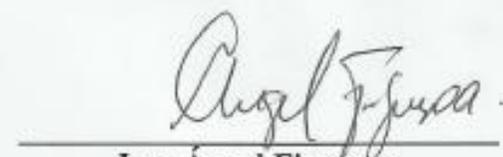
Gardie, Jorge
CI: V.- 20.710.171
Autor



Ledo. Daniel Salazar
Jurado Principal-Tutor Académico



Ledo. David Díaz
Jurado Principal-Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa
Jurado Principal-Tutor Académico

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento del trabajo de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrían ser utilizados para otros fines con el debido consentimiento del Consejo de Núcleo respecto, el cual lo participara al consejo universitario.”

DEDICATORIAS

Dedico el logro de esta meta a mi persona porque nadie más que yo sabe cómo fue este recorrido lleno de muchos momentos difíciles por lo que me llena de inmensa satisfacción haberlo conseguido, a mis padres, por apoyarme en todas las decisiones que tome mediante mi formación académica y estar siempre presentes en este recorrido brindándome su apoyo incondicional, mostrando paciencia ante mis errores y que con amor me enseñaron valores para ser cada vez mejor persona; a mis familiares en especial a mis tíos porque así como mis padres siempre me apoyaron a lo largo de mi formación académica. A mis amigos por comprenderme y levantarme el ánimo en todo momento.

JORGE E. GARDIÉ D.

DEDICATORIAS

En la vida, los sacrificios y esfuerzos que realizamos para alcanzar nuestras metas siempre son recompensados; en mi caso, este logro representa mi recompensa. Por ello, siento la necesidad de compartir este logro con aquellos que siempre estuvieron presentes brindándome su apoyo en las circunstancias más difíciles hasta hacer posible que el sueño de ayer, sea hoy una realidad que me llena de profunda satisfacción.

Dedico el cumplimiento de esta meta a mis padres, por ser tan dedicados e incondicionales, por enseñarme el valor de la responsabilidad y educarme en un ambiente lleno de cariño; a mis abuelos, que desde el cielo guían cada uno de mis pasos, sé que en este momento están tan felices como yo; a mis familiares, por ser parte de mi formación, por brindarme su apoyo y el amor necesario para enfrentar las adversidades que se me han presentado a lo largo de mi vida. A los amigos que en los momentos de dificultades me brindaron su apoyo para seguir adelante, a cada uno de ellos por ser parte también de este logro.

LUIS CORTEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirnos alcanzar esta meta tan importante en mi vida, por llenarme de fortaleza y bendiciones ayudándome a enfrentar las dificultades que se presentaron en este largo camino.

A mis familiares y seres queridos que me apoyaron en toda la trayectoria y demostraron su amor incondicional en los momentos que más los necesite, a todas esas personas que colaboraron con el recorrido de este camino, por ser un pilar fundamental en la formación académica y humana en todos estos años de mi vida.

A mi novia Stephanie Campos, por ser una gran ayuda a lo largo de mi formación académica, un apoyo incondicional a lo largo de mi vida y una base fundamental para los propósitos de mi futuro.

A mis amigos, por ser cómplices de grandes momentos en mi vida universitaria, por acompañarme en los momentos de alegría y tristeza, y ser parte de mis éxitos.

A los profesores David Díaz, Ángel Figueroa y Daniel Salazar, por ser los facilitadores de este curso, brindarnos su tiempo, conocimientos, comprensión y apoyo durante todo este camino.

A la Universidad, nuestra Universidad De Oriente, por permitirme ser parte de su comunidad, a nuestros profesores y compañeros y todos los que hacen vida de en esta casa universitaria, la casa más alta de oriente, por ofrecernos una experiencia educativa digna de ser recordada en nuestra vida.

GARDIE, JORGE E .

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen del Valle por permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida, por llenarme de fortaleza y bendiciones ayudándome a enfrentar las dificultades que se presentaron en este largo camino.

A mis padres Librada Rojas, Luis Cortez, por ser los encargados de darme la formación y educación que me permitió llegar hasta este momento de mi vida, los amo con todo mi corazón.

A mis familiares que me apoyaron en toda la trayectoria y demostraron su amor incondicional en los momentos que más lo necesite.

A mis amigos Esther Narváez, Angélica León, José David Hernández, por ser cómplices de grandes momentos en mi vida universitaria, por brindarme su ayuda y comprensión, por acompañarme en los momentos de alegría y tristeza, y ser parte de mi éxito.

A los profesores Daniel Salazar, David Díaz, Ángel Figueroa, por encaminarme a desarrollar este trabajo de investigación a través de sus conocimientos y experiencia en el área de estudio.

A la Universidad, nuestra Universidad De Oriente, por permitirme ser parte de su comunidad, a nuestros profesores y compañeros y todos los que hacen vida de en esta casa universitaria, la casa más alta de oriente, por ofrecernos una experiencia educativa digna de ser recordada en nuestra vida.

LUIS CORTEZ

RESUMEN

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

AUTORES: Luis Cortez

Jorge Gardie

Año: 2016

El objeto de este trabajo de investigación es incursionar de manera profunda en tres áreas vitales no solo para la administración, sino también para las organizaciones, como los son: la Gestión del Cambio Organizacional que se basa en el cambio o en las modificaciones que por algún motivo se deben realizar en las empresas debido a fuerzas internas como externas; la Gerencia Estratégica, que se fundamenta en la creación de planes estratégicos con el propósito de que las organizaciones logren aumentar su efectividad y productividad y los Sistemas de Información Gerencial que facilitan las actividades en los distintos niveles organizacionales generando la toma de decisiones oportunas. Estas tres áreas se relacionan en la empresa porque la tecnología y sus avances conlleva la puesta en marcha de una estrategia, lo que genera un cambio organizacional, en otras palabras, la unión de estas áreas forman un buen apoyo para ir mejorando cada vez más a nivel empresarial.

Palabras Claves: Organización, Gestión del Cambio, Gerencia Estrategia, Sistemas de información.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
INDICE DE FIGURA	xvi
CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARIÑO, ESTADO NUEVA ESPARTA	17
INTRODUCCIÓN	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
JUSTIFICACIÓN.....	26
ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
Nivel de Investigación	27
Diseño de la investigación	28
Técnica e instrumentos de recolección de información.....	28
Alcance de la investigación.	29
Recursos.	29
Materiales	29
Humanos.....	30
Capítulo I: Teoría De Gestión Del Cambio.....	31
1.1) Cambio.....	32

1.1.1)	Factores de cambio interno.....	33
1.1.2)	Factores de cambio externo.....	33
1.1.3)	Cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.	33
1.2)	Agente de cambio.	34
1.2.1)	Agente de cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	35
1.3)	Cambio organizacional.....	35
1.3.1)	Tipos de cambio organizacional.....	36
1.3.1.1)	Cambios estructurales.....	37
1.3.1.2)	Los cambios tecnológicos.....	37
1.3.1.3)	Los cambios de productos o servicios.....	37
1.3.1.4)	los cambios culturales.	37
1.3.2)	Objetivos del cambio organizacional.	38
1.3.3)	Elementos del cambio organizacional.	38
1.3.4)	Cambio organizacional en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	40
1.4)	Estructura organizacional.....	41
1.4.1)	Tipos de estructuras organizacionales.....	41
1.4.1.1)	Estructuras formales.....	41
1.4.1.2)	Estructuras informales.....	42
1.4.1.3)	Estructuras jerárquicas.....	42
1.4.1.4)	Estructuras planas.	43
1.5)	Proceso de cambio.	43
1.5.1)	Proceso de cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	44

1.6) Naturaleza del cambio.	45
1.6.1) Naturaleza del cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	45
1.7) Organización.....	46
1.7.1) Organización en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	46
Capítulo II: Procesos De Cambios Organizacional Presentes En El Departamento De Contraloría De La Alcaldía Del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.	48
2.1) Cambios Organizacionales en el Departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.....	49
Capítulo III: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio Organizacional En El Ámbito Regional	52
3.1) Cambio.	53
3.2) Agente de cambio.....	53
3.3) Cambio organizacional.	54
3.4) Estructura organizacional.	55
3.5) Proceso de cambio.	55
3.6) Naturaleza del cambio	56
3.7) Organización.....	56
Capítulo IV: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio Organizacional En El Ámbito Nacional.....	57
Caso Nacional: Organización Nestlé Venezuela.....	58
4.1) Cambio.	58
4.2) Agente de cambio.....	59
4.3) Cambio organizacional.	60

4.4) Estructura organizacional	61
4.5) Proceso de cambio.	61
4.6) Naturaleza del cambio.	62
4.7) Organización.....	63
Capítulo IV: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio Organizacional En El Ámbito Internacional.	64
5.1) Cambio.	65
5.2) Agente de cambio.	65
5.3) Cambio organizacional.	66
5.4) Estructura organizacional.	67
5.5) Proceso de cambio.	67
5.6) Naturaleza de cambio.	69
5.7) Organización.....	69
Capítulo VI: Relación De La Gestión Del Cambio Organizacional Con Las Nuevas Tendencias Administrativas Modernas.	71
6.1) Kaizen.....	74
6.1.1) Kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	74
6.2) Antecedentes.....	75
6.3) Kaizen y su metodología.....	76
6.3.1) Metodología del kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	76
6.4) Ventajas del kaizen.....	77
6.5) ¿Para qué nos sirve el Kaizen en la empresa?	78
6.6) ¿Kaizen requiere inversión?	79
6.7) Los diez principios del kaizen.	79

6.7.1) Principios del kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño.	81
6.8) El Kaizen se basa en siete sistemas.....	82
6.8.1) Sistemas kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño.....	83
6.9) Condiciones para implementar kaizen en la organización.	83
6.9.1) Implementación del kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.....	84
6.10) Las 5 “S” del Kaizen.....	84
6.10.1) Las 5 “s” en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño.....	85
6.11) Los sistemas Kaizen en la administración pública.	86
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
GERENCIA ESTRATEGICA	91
INTRODUCCIÓN.	92
OBJETIVO	93
ALCANCE	94
JUSTIFICACIÓN.....	95
Capítulo I: Conceptos Y Aspectos Filosóficos De La Gerencia Estratégica..	97
1.1) Gerencia Estratégica.....	98
1.2) ¿Dónde nace la gerencia estratégica?.....	102
1.3) Origen	105
1.4) Evolución	106

1.5) ¿Para qué sirve la gerencia estratégica?	107
1.6) ¿Por qué es importante para la empresa y para el gerente?	108
1.7) ¿Porque es importante la cultura organizacional para la gerencia estratégica?	109
Capítulo II: Proceso De Gestión Estratégica.....	110
2.1) Proceso de Gestión Estratégica.	111
2.2) Importancia del proceso de Gestión Estratégica.	111
2.3) Conocer el planteamiento para la formulación de Estrategias.....	112
2.3.1) Análisis Interno y Externo.	113
2.3.2) Análisis externo.....	117
2.4) Formulación de estrategias.....	119
2.5) Ejecución de Estrategias.	121
2.6) Evaluación de Estrategias.	122
Capítulo III: Modelos de Gestión Estratégica.....	124
3.1) Las Estrategias de aumento de participación de Mercados.....	125
3.2) Estrategias de Crecimiento.....	127
3.3) La estrategia de concentración de mercado	130
3.4) La estrategia de contramarcha	131
3.5) La estrategia de diferenciación	132
CASO PRÁCTICO	135
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146

SISTEMA DE INFORMACIÓN TRANSACCIONAL QUE APOYE EL PROCESO GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO FENTE, C.A.....	148
Capítulo I: Problema de investigación.....	149
1.1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	150
1.2) OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	153
1.2.1) General	153
1.2.2) Específicos	153
1.3) JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	154
Capítulo II: Marco Teórico.....	155
2.1) Antecedentes De La Investigación.	156
2.2) Sistema de información.	157
2.3) Recursos de los sistemas de información.....	159
2.3.1) Recursos Humanos.....	159
2.3.2) Recursos de Hardware.	159
2.3.3) Recursos Software.	160
2.3.4) Recursos de Datos.....	160
2.3.5) Recursos de Redes.....	160
2.4) Tipos de sistemas de información	161
2.5) Importancia del sistema de información gerencial en la administración	164
2.6) Sistemas de apoyo a las transacciones.....	164
2.6.1. Características de los sistemas transaccionales	165
2.6.2. Funciones de un sistema de procesamiento de transacción.....	165
2.7) Bases legales.	166

2.7.1. Ley Orgánica del Trabajo del Trabajador y la Trabajadora (2012) .	166
2.8) Definición De Conceptos Básicos.....	168
2.9) Marco Institucional.....	169
2.9.1) Reseña Histórica De La Empresa.....	169
2.9.2. Visión.....	169
2.9.3. Misión.....	170
Capítulo III: Marco Metodológico	171
3.1) Nivel de la Investigación.....	172
3.2) Diseño de la Investigación	172
3.3) Unidad de Estudio.....	172
3.4) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	173
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados.....	174
MATRIZ DOFA EMPRESA CENTRO MEDICO FENTE, C.A.	185
CONCLUSIONES	190
RECOMENDACIONES.....	192
REFERENCIAS	193
ANEXOS	194

ÍNDICE DE FIGURA

Grafico N° 1: Implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A.....	176
Grafico N° 2: Importancia la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Médico Fente C.A.....	177
Grafico N° 3: Cuenta el centro médico con los recursos financieros para la implementación de un sistema de información transaccional.	178
Grafico N° 4: Es necesario llevar un registro diario que permita controlar la asistencia del personal que labora en la empresa.	179
Grafico N° 5: Brindara el sistema de información transaccional información confiable que le permita a la gerencia general tomar decisiones acertadas.	180
Grafico N° 6: Al implementar un sistema de información transaccional el departamento de recursos humanos podrá llevar un mejor control de las entradas y salidas del personal.....	181
Grafico N° 7: El personal se sentirá a gusto con la implementación de un sistema de información transaccional que registre su entrada y salida de la empresa.	182
Grafico N° 8: Facilitara el trabajo del coordinador de recursos humano y de su equipo la implementación del sistema de información transaccional.	183
Grafico N° 9: Resulta un avance tecnológico la implementación del sistema de información transaccional.	184
Grafico N° 10: Facilitara el cálculo y pago de la nómina al departamento de recursos humanos la implementación de un sistema de información transaccional.....	185

**CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL DEPARTAMENTO
DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARIÑO, ESTADO
NUEVA ESPARTA**

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para aumentar su efectividad deben encontrar nuevas formas de utilizar sus recursos con el fin de poder aumentar su capacidad de rendimiento, estas mejoras continuas se traducen en herramientas fundamentales para la ejecución de cambios organizacionales así como también para tener una mayor productividad tanto de cualquier actividad que realice como en la implementación de los recursos que sean necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Por ende, toda organización debe mantenerse abierta a la innovación y a las variaciones constantes que ayuden al progreso de la empresa y al posicionamiento en un mercado competitivo.

En este sentido, un gerente eficaz entienden cuándo necesitan el cambio dentro de la organización y debe estar encaminado a lograr la orientación de la organización ante el proceso correspondiente. Al respecto Richard Daft, (2000), señala que existen algunas fuerzas que podrían ser consideradas como detonantes del cambio organizacional, tales como los cambios tecnológicos, los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada, la integración del personal y la creación de un espíritu de equipo; Por lo tanto, la actitud general de la administración, es estar atento para detectar el momento en que sea propicio generar un cambio organizacional dentro de la empresa.

De acuerdo a lo antes expuesto, es de vital importancia acotar que para lograr desarrollar un cambio organizacional efectivo en cualquier institución es importante que se tomen en cuenta cada uno de los factores que puedan incidir tanto de forma positiva como negativa en la capacidad de producción de la institución y determinar si estos logran afectar o beneficiar en la consecución de objetivos que persiga la empresa. Cornell (1993) sustenta el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las

diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje conjunto de variaciones de orden estructural en las que se ve envuelta organización y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios organizacionales se convierten en ventajas competitivas para una organización siempre y cuando está junto a su personal estén en la capacidad de afrontarlos y saber transformarlos en avances positivos. Un cambio organizacional bien conducido lograr un nuevo comportamiento organizacional que proporcione mejoras continuas y garantice el éxito a la organización; sin embargo, todo cambio genera inseguridad para el personal de la organización por ende los cambios organizacionales pueden propiciar conductas positivos o negativos dependiendo de la perspectiva que desarrolle personal dentro de la empresa.

Por consiguiente, se puede acotar que el cambio organizacional es de vital importancia dentro de las organizaciones, es una forma de poner en movimiento a la empresa para poder ser competitivos, crecer, adaptarse y posicionarse como una organización rentable. Por todo lo antes mencionado, el presente trabajo busca dar a conocer los cambios organizacionales en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño en el Estado Nueva Esparta.

Para el desarrollo del presente trabajo se estructuraron seis capítulos, el primero de ellos titulado: aspectos conceptuales del cambio organizacional en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta; en el cual se desarrollara la parte teórica de la investigación. Seguido de esto, en el capítulo dos se describirán los distintos cambios organizacionales suscitados en el departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño con el propósito de precisar de qué manera se dieron los mismos dentro del

departamento; en el capítulo tres se desarrolló un caso de estudio asociado a la gestión del cambio organizacional en departamentos de contraloría en el ámbito regional; por consiguiente, en el capítulo número cuatro y cinco de la investigación se presentaron casos asociados a la gestión del cambio organizacional en departamentos de contralorías en el ámbito nacional e internacional, por último en el capítulo número seis se trató la relación de la gestión del cambio organizacional con las nuevas tendencias administrativas modernas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década se ha evidenciado una acelerada globalización industrial, las organizaciones han tenido que recurrir a un constante cambio organizacional que les permita adaptarse en los distintos mercados económicos en los cuales se desenvuelven; las decisiones de cambios organizacionales se fundamenta en la planeación constante de las distintas estrategias empresariales que se utilizan como guía para desarrollar las actividades cotidianas dentro de la empresa, esta planeación no solo abarca actividades de la empresa sino que también comprende los distintos avances tecnológicos, como se comporta el talento humano y del mismo modo busca mantener un equilibrio en la estructura organizacional.

En Venezuela, existe una gama de organizaciones que compiten entre sí para posicionarse en el mercado, sin embargo debido a la situación país las empresas deben ingeniar estrategias que les permita poder mantenerse estable en el mismo. Una de las estrategias que realizan son los cambios organizacionales esto con el fin de sacar el mayor provecho del personal que labora dentro de la organización; en consecuencia, es necesario comprender todos aquellos factores que puedan influir en el desempeño de los trabajadores con la finalidad de que los mismos puedan sentirse a gusto con sus condiciones de trabajo así como con la labor emprendida.

Dentro de las organizaciones venezolanas se encuentran las contralorías, las mismas forman parte de cualquier institución bien sean públicas o privadas con la finalidad de garantizar la custodia de los recursos empresariales y que los mismos puedan ser utilizados en mejoras que amerite la organización o la colectividad donde se encuentre situada la institución; en este sentido, el artículo 2

de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal define el termino contraloría como:

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control. Corresponde a la Contraloría ejercer sobre los contribuyentes y responsables, previstos en el Código Orgánico Tributario, así como sobre los demás particulares, las potestades que específicamente le atribuye esta Ley.

De acuerdo a lo antes expuesto, la figura contralora se encarga de fijar las políticas, planes, programas y las estrategias para el desarrollo de la vigilancia de la gestión fiscal; dentro de las estrategias que puede establecer el contralor para evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una entidad están los cambios organizacionales los cuales pueden ser una herramienta clave para lograr un mejor desempeño dentro de la organización.

En toda organización gubernamental venezolanas se encuentra presente el departamento de contraloría; en este sentido, las alcaldías no escapan de esta realidad debido a que las mismas deben velar por el eficiente control fiscal que genera el municipio en el cual hacen vida. El Estado Nueva Esparta se encuentra conformado por once municipios entre los cuales se encuentra el municipio Mariño, el mismo cuenta con una población de 101.527 habitantes según el censo realizado por el instituto nacional de estadísticas (INE) para el año 2011; es en este sentido se convierte en el municipio más grande y con mayor población del territorio neoespartano; además de ser una ciudad comercial por excelencia de la isla de margarita debido a que cuenta con una diversidad de tiendas,

establecimientos comerciales y alberga un numeroso grupo de empresas que prestan servicios dentro del Estado.

Como órgano encargado de velar por la seguridad, funcionamiento y efectividad del municipio Mariño se encuentra la alcaldía municipal, la cual está regida por un alcalde como máxima figura y representante de la institución. Uno de los departamentos que conforma esta alcaldía es el departamento de contraloría convirtiéndose en un área funcional de vital importancia en los procedimientos rutinarios de esta institución.

Las alcaldías son instituciones que se encuentran definidas a través de estructuras formales con el propósito realizar una división de las actividades dentro de una organización por departamentos, en este sentido, los mismos deben tener una evolución continua promoviendo el cambio organizacional, dicho cambio es regido a partir del mes de diciembre (2010), por la Ley Orgánica de Planificación Pública la cual promueve la planificación pública, la transformación del área de trabajo, las fortalezas de los trabajadores y construir nuevas realidades a las que se enfrenta la organización interpretando los intereses de la sociedad para garantizar la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad en el crecimiento de la economía; cabe destacar que la Alcaldía del Municipio Mariño de conformidad a la ley antes mencionada promueve cambios organizacionales con el propósito de brindarles condiciones de trabajo optimas a sus empleados.

El departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, es el ente encargado del control fiscal y demás funciones administrativas que le confiere la ley, a través de una serie de entrevistas realizadas al contralor de la alcaldía del Municipio Mariño el señor Edgar Mata se pudo conocer que en el departamento se

generó una serie de cambios organizacionales como ampliación del espacio físico, reestructuración de las funciones de trabajo y rotación del personal con el propósito de brindar mejores condiciones de trabajos y lograr mantener una transparencia en el manejo de los recursos del sector público y en este sentido fortalecer la capacidad del municipio para ejecutar eficazmente su función de gobierno. Sin embargo los cambios organizacionales dieron pie a una serie de impactos en el personal que labora dentro del departamento de contraloría.

De acuerdo a los cambios organizacionales antes descritos, el presente trabajo pretende analizar los cambios organizacionales en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño en el Estado Nueva Esparta.

De la problemática antes descrita, se generó la siguiente interrogante general de la investigación la cual se sintetiza mediante la siguiente formulación del problema:

¿Cuáles son los cambios organizacionales en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño en el Estado Nueva Esparta?

Con respecto a la situación anterior, la resolución de esta interrogante se sistematizara con las siguientes preguntas:

¿Cuáles serán los aspectos conceptuales del cambio organizacional en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta?

¿Cuáles son los procesos del cambio organizacional presentes en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Analizar los cambios organizacionales en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño en el Estado Nueva Esparta.

Objetivos Específicos.

- Describir los aspectos conceptuales del cambio organizacional en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.
- Detallar los procesos del cambio organizacional presentes en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.
- Exponer casos asociados al cambio organizacional en contralorías a nivel regional.
- Exponer casos asociados al cambio organizacional en contralorías a nivel nacional e internacional.
- Precisar tendencias administrativas modernas que pudieran ayudar al funcionamiento del departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.

JUSTIFICACIÓN

El cambio organizacional se ha convertido en un área de estudio vital para el profesional en administración, dado los constantes cambios que sufren los mercados modernos actualmente. La puesta en marcha de cambios organizacionales puede ayudar a la organización a la aplicación de planes estratégicos con la finalidad de que se logre tener una gestión eficiente.

El aporte de este trabajo de investigación colocará en manifiesto lo útil y práctico que puede ser para la gerencia proporcionar cambios organizacionales que ayuden en el logro de los objetivos que persigue organización. Por ende, esta investigación busca hacer frente a la problemática planteada mediante la aplicación de teorías y conceptos que propicien el análisis del impacto de los cambios organizacionales en el personal que labora en el departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño en el Estado Nueva Esparta. A partir de la comprensión y explicación a las situaciones localizadas en la Alcaldía de Mariño, se contrastara los conceptos con la realidad, proporcionando así, una visión más exacta del cambio organización dentro del departamento de contraloría de dicho ente gubernamental.

Por otra parte, esta investigación servirá como ejemplo referencial para futuros estudios que busquen indagar acerca de la temática planteada; y sobre todo como eje referencial para estudios que intenten analizar el cambio organizacional dentro de organizaciones gubernamentales. Siendo esta investigación un aporte al mundo académico en la medida en que pueda ser utilizada como punto de referencia para estudiantes y/o investigadores que quieran profundizar en la explicación de los cambios organizacionales presentes en las alcaldías.

La justificación práctica de la investigación tiene su alcance en la medida en que sirva de aporte para la Alcaldía del Municipio Mariño, logrando evidencia la importancia de los cambios organizacionales y las ventajas que puede ser para una organización propiciar el cambio dentro de la organización.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología de la presente investigación está orientada en las técnicas y métodos que se utilizaron para la recolección de la información con el propósito de alcanzar los objetivos que permitieron analizar el impacto de los cambios organizacionales en el personal que labora en el departamento de contraloría de la Alcaldía del municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.

Nivel de Investigación

Para delimitar el tipo de investigación, es importante resaltar que existen muchos modelos y diversas clasificaciones, no obstante, lo importante es precisar los criterios de clasificación. El nivel de la investigación según Arias (2006), lo simplifica como “El grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto en estudio” por consiguiente, de acuerdo a la definición anterior, la siguiente investigación se ubica en un nivel descriptivo el cual nos permitirá especificar propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis siendo información relativa al cambio organizacional en el departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.

Diseño de la investigación

Se refiere a la estrategia que será adoptada para responder al problema de investigación. En este sentido, el diseño de acuerdo al tipo de información requerida será documental y de campo, aplicando ambas estrategias para el estudio de los hechos, fenómenos y variables objeto de estudio. El diseño documental según Arias (2006), lo define como el proceso basado en la búsqueda y análisis de datos secundarios, es decir, datos registrados por otros investigadores en fuentes documentales, impresas, audiovisuales o electrónicas; por otra parte el mismo define la investigación de campo “como una recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables en estudio”. En este sentido el diseño documental permitirá las consultas bibliográficas y revisión de investigaciones anteriores en el tópico estudiado que permitirán dar respuesta a los aspectos conceptuales de la gestión del cambio organizacional expresados en el capítulo I de la investigación y a la exposición de casos regionales, nacionales e internacionales expuestos en los capítulos III y IV; por otra parte el diseño de campo se utilizó para conocer los cambios organizacionales presentes en el departamento de contraloría de la alcaldía del Municipio Mariño, permitiendo la realización de entrevistas al contralor para conocer cuáles han sido los cambios organizacionales presentes en dicho departamento, en tal sentido con esta entrevista se pudo dar respuesta al objetivo II planteado en la investigación.

Técnica e instrumentos de recolección de información.

En el desarrollo de cualquier investigación es de vital importancia contar con la suficiente información que pueda ayudar al investigador a dar respuesta a los objetivos planteados. Para ello, las técnicas e instrumentos de recolección de datos juegan un papel muy importante, además se debe tener presente la naturaleza del estudio y los datos que se requieran para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

En esta investigación en primera instancia se utilizaron revisiones documentales las cuales permitieron la obtención de información de diferentes fuentes que investigan acerca del tema objeto de estudio, por ende, se realizaron revisiones de textos, bases legales relacionadas al tema, trabajos anteriores, providencias y leyes; todo ello con la finalidad de realizar un análisis fundamentado en estos supuestos.

En segundo lugar se utilizó la técnica de la entrevista la cual permite la obtención de información de un sujeto conocedor del tema en estudio. Esta técnica se aplicó con el fin de poder sostener una conversación con el contralor de la Alcaldía del Municipio Mariño con el fin de conocer los cambios organizacionales presentados en dicho departamento y de qué manera estos cambios han influido en el personal que labora en el mismo.

Alcance de la investigación.

En cuanto al área geográfica, el estudio estuvo realizado en la Alcaldía del Municipio Mariño ubicada en el Estado Nueva Esparta. Por otra parte, con respecto al ámbito de la investigación el alcance estuvo centrado en analizar el impacto de los cambios organizacionales presentes en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño.

Recursos.

Materiales

Los materiales utilizados para el desarrollo de esta investigación, esta fundamentados en la revisión bibliográfica como: libros y trabajos de investigación digitalizados así como también se consultaron distintas páginas web; para el

posterior análisis de la información se utilizarán equipos tecnológicos de computación y material de oficina.

Humanos.

El presente trabajo estará realizado por estudiantes adscrito al programa de Licenciatura en Administración de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, con el propósito de desarrollar su trabajo de grado, modalidad Cursos Especiales de Grado; asesorado por el profesor de la cátedra.

Capítulo I: Teoría De Gestión Del Cambio.

1.1) Cambio.

Davis, (2000) Define Cambio como “Adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño. Este concepto permite darle una dinámica distinta a la organización, donde ésta toma un nuevo estado de las cosas diferentes a la anterior monotonía o estática de una organización congelada, el cambio toma la flexibilidad de organizaciones modernas que siempre estarán anticipando este concepto”(p.30).

Por su parte, García y Rojas, (2011) señalan que el “cambio es una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de las cosas sea sustancialmente diferente al antiguo” (p.44).

Sin embargo Robbins,(2004) Hace una interpretación simple del cambio donde asegura “que el cambio es hacer las cosas de otra manera” (P. 558).

En este sentido Guízar, (2008), expresa que el cambio “Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objeto de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio” (p. 7).

El cambio en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño viene dado principalmente con la entrada del nuevo contralor en el 2013 a raíz de esto, comienza una nueva etapa en el departamento de contraloría ya que el contralor general propone una reestructuración en la manera de elaborar el trabajo dentro del departamento así como nuevos ideales políticos que pasan a ser un factor sumamente importante para generar los cambios en la contraloría de la alcaldía. Así como anteriormente Davis (2000, p.30) define cambio, lo mismo

sucede en el departamento de contraloría ya que el contralor general viene con nuevas ideas, prácticas y razonamientos que dan pie a los cambios generados en el departamento de contraloría.

1.1.1) Factores de cambio interno.

De acuerdo a lo expresado por García y Rojas, (2011.) los factores de cambio interno son “aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural” (p. 70).

1.1.2) Factores de cambio externo.

De acuerdo a lo expresado por García y Rojas, (2011.) los factores de cambio externo “son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico” (p. 70).

1.1.3) Cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

Considerando los elementos anteriores, se puede decir que el cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño comenzó a originarse por la presión de estar sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social dentro de la organización. Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas como lo han sido los factores económicos y presupuestarios que afectan directamente a la

alcaldía del municipio Mariño por lo que se le presentan un sinnúmero de limitaciones al departamento de contraloría al momento de asignar los recursos, o por causas internas como el comportamiento organizacional principalmente el factor humano siendo este un factor interno de suma importancia ya que a través de ellos se logran los cambios. Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda una reestructuración y una adaptación.

1.2) Agente de cambio.

De acuerdo con Faria, (1999) el agente de cambio “es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de la organización sin fomentar un ambiente de trabajo no adecuado para la misma organización, pues este se encargará de que haya un ambiente adecuado en la organización para el desarrollo de cambio”(p. 107).

En tal sentido James y James, (1998) “el agente de cambio representa un desafío para el status que tiende a permanecer en todas las organizaciones” (p. 760). Sin embargo, por otra parte Folch, (2003) “establece que los agentes de cambio guardan una relación estrecha con la organización, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio”. El agente de cambio actúa usualmente como el catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos. (p. 45).

El agente de cambio es de suma importancia resaltar que en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño el contralor general por ser la máxima autoridad en el departamento hace el papel de agente de cambio dentro del mismo, buscando mejoras para la organización de la mejor

manera, tratando de fomentar un ambiente de trabajo agradable para que no haya resistencia a los cambios por parte de los empleados. De tal manera que es de suma importancia el rol que juega el contralor como agente de cambio ya que debe tener una relación bastante estrecha con la organización, comprometido con los ideales y objetivos de la misma.

1.2.1) Agente de cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

De acuerdo a lo descrito anteriormente los agentes de cambio son utilizados para modelar a través de un grupo de trabajadores los cambios que se deseen implementar con el propósito de que los demás observen las diferencias de la situación anterior con la actual y en este sentido se atrean a cambiar en este sentido en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño esta figura estará representada por el contralor quien en su roll de máxima figura del departamento apostara por un cambio en su personal y en la manera de que se realicen las actividades dentro del mismo.

1.3) Cambio organizacional.

Cornell, (1993) define el cambio organizacional “como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje, conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (p. 98).

En este orden de ideas Chiavenato, (1999) establece que “el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” (p. 45).

Al mismo tiempo Acosta,(2001)“el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan” (p. 58).

Así mismo Barroso y Delgado,(2000) definen “el cambio organizacional es una modificación de la forma de trabajo; genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo” (p. 70).

Por lo tanto, el cambio organizacional se puede localizar a través de los siguientes focos de acción:

- * La infraestructura
- * La estructura formal de la organización
- * La tecnología
- * Los procesos
- * Los productos y servicios
- * La cultura organizacional
- * El comportamiento humano.

1.3.1) Tipos de cambio organizacional.

Según Chiavenato, (1999) “señala cuatro tipos de cambios organizacionales, cambios estructurales, cambios tecnológicos, cambios de los productos o servicios y cambios culturales” (p. 47).

1.3.1.1) Cambios estructurales.

Del mismo modo Chiavenato, (1999) “los cambios estructurales afectan la estructura de la organización, las redes de información interna y externa, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente” (p. 47).

1.3.1.2) Los cambios tecnológicos.

Chiavenato, (1999) “los cambios tecnológicos afectan máquinas, equipos, procesos, instalaciones. La tecnología afecta la forma como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios” (p. 47).

1.3.1.3) Los cambios de productos o servicios.

Chiavenato, (1999) expresa que los cambios de productos “incluyen pequeñas adaptaciones a los productos ya existentes o líneas de productos, están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores que permiten moverse a nichos de mercados más rentables” (p. 47).

1.3.1.4) los cambios culturales.

Chiavenato, (1999) establece que “son cambios que se desarrollan en las personas, en sus comportamientos, actitudes, aspiraciones, necesidades y expectativas” (p. 47).

1.3.2) Objetivos del cambio organizacional.

- Cambiar la forma de hacer el trabajo.
- Cambiar la estructura de los departamentos.
- Generar una nueva cultura organizacional.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Bajar los costos de funcionamiento.
- Logro de resultados con oportunidad.

Objetivos a mediano y largo plazo:

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos técnicos, financieros y humanos.
- Reducir costos de los procesos.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de resultados. (Mondy, 1997, Pág. 196-197)

1.3.3) Elementos del cambio organizacional.

Kotter y Heskett, (1992) que los elementos necesarios para el proceso de cambio son: Un líder fuerte, una visión clara de lo que se necesita hacer, desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo y organización abierta al aprendizaje.

Líder fuerte: el papel de líder en una organización, depende de cómo maneje sus habilidades técnicas humanas y conceptuales. La habilidad técnica está referida a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Por su parte, la habilidad humana influye en las personas, a partir de la motivación y de una utilización efectiva de la conducta del grupo para lograr determinados propósitos y la conceptual es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto. Es decir, el líder ha de convencer, conmover y debe ser capaz de actuar ante cualquier situación que se presente.

- Visión clara de lo que se necesita hacer: es importante que en las empresas Venezolanas los implicados en el cambio estén informados del mismo y de sus objetivos así sea tan solo la parte que a ellos les afecta. Debido a que si el cambio los toma por sorpresa provocaría incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio.

- Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo: en las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento. Además, de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor de cambio” el tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio.

- Organización abierta al aprendizaje: hace referencia a la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de

comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas.

1.3.4) Cambio organizacional en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

En relación con los aspectos anteriormente establecidos el cambio organizacional para cualquier entidad es inevitable debido a los distintos cambios en la naturaleza, estructurales, culturales y tecnológicos que día tras día están en progreso. El departamento de contraloría del municipio Mariño se han suscitado una serie de cambios organizacionales con el fin de poder afrontar las situaciones actuales del país, sufriendo modificaciones estructurales para una mayor comodidad laboral ya que es el departamento encargado de vigilar el control fiscal y tomar las decisiones importantes como de dónde y para qué son destinados los recursos de la misma.

Este cambio organizacional se originó a raíz del nombramiento del nuevo contralor Edgar Mata, en el 2013 debido a la necesidad de adaptarse a las cambiantes situaciones del país, de esta manera se vio en la obligación de dirigir ciertas transformaciones para poder mantener un alto nivel de efectividad en sus actividades y de que esta manera lograr obtener el máximo rendimiento de los trabajadores logrando que la institución pueda seguir evolucionando y no queden obsoletas en el tiempo. En este sentido los cambios dados dentro del departamento fueron de tipo estructural debido a que en este sentido el departamento presentaba una serie de deficiencias que debían ser atacadas con el fin de no tener un declive organizacional que opacara la gestión del mismo.

1.4) Estructura organizacional.

Folch, (2003) establece que la estructura organizacional “se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados” (p. 25). En otro orden de ideas Mintzberg, (1984) determinó que la “estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (p. 80).

Por su parte Strategor, (1988) “la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (p.120).

1.4.1) Tipos de estructuras organizacionales.

Según Reyes, (2004) “existen una gran variedad de estructuras organizacionales dentro de las cuales podemos encontrarnos con formales e informales, jerárquicas y planas” (p. 36).

1.4.1.1) Estructuras formales.

Reyes, (2004) especifica “que la organización formal es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización” (p. 36). Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío. Las organizaciones formales suelen ser

entendidas como los sistemas de actividades coordinadas y controladas que surgen cuando el trabajo se inserta en complejas redes de relaciones humana.

1.4.1.2) Estructuras informales.

Reyes, (2004) define la organización informal “como la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica” (p. 36). Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional. La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros.

1.4.1.3) Estructuras jerárquicas.

Para Reyes, (2004) una organización jerárquica significa (estructura organizativa vertical) “es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única”(p. 36). Este acuerdo es una forma de una jerarquía. En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos. Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad.

1.4.1.4) Estructuras planas.

Reyes, (2004) define qué una organización plana (también conocida como organización horizontal) “se refiere a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos”(p. 36). La idea es que los trabajadores bien entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión.

El departamento de contraloría del municipio Mariño así como cualquier otro departamento en entidades públicas o privadas se rigen bajo una estructura organizacional que les proporciona una serie de políticas, estrategias, procedimientos y normas para el desenvolvimiento de sus funciones. Por lo tanto la estructura organizacional de la empresa u organización es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas y departamentos. De acuerdo a la organización trabajan con algún tipo de estructura organizacional, la alcaldía del municipio Mariño responde a una estructura jerárquica donde se encuentran bien definidos los poderes por lo que en cierta forma facilita las labores en los distintos departamentos.

1.5) Proceso de cambio.

Para definir proceso de cambio es resaltante plasmar la definición de Joseph, (1996) el cual lo define como el “proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior” (p. 266). Por ende, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

Por su parte Chiavenato, (2001) define el proceso de cambio como la “recolección de datos determinantes de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización, se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos” (p. 147).

De acuerdo a lo expresado por los autores anteriores, se logra comprender que un proceso se lleva a cabo para que una empresa u organización llegue a ser diferente. Todas las organizaciones cambian pero el punto que se debe tener presente en el proceso de cambio es que este guiado a cumplir con los objetivos óptimos de la organización.

1.5.1) Proceso de cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

En relación al proceso de cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño. El politólogo Helder Durán expone que este proceso es urgente, necesario e impostergable su realización. El alcalde del Municipio Alfredo Díaz siendo un lidere en proceso de reestructuración y reorganización de la administración pública municipal debe realizarlo con el fin de adecuar su estructura y funcionamiento para satisfacer las necesidades y demandas del colectivo. Según Helder en la actualidad el gasto en burocracia se consume en más del 80% de los ingresos del municipio, lo que impide la inversión pública para incrementar los bienes y mejorar los servicios públicos necesarios para las comunidades. Por lo tanto, la alcaldía del municipio Mariño debe preocuparse por mejorar la eficiencia de sus recursos humanos, a fin de adaptarse a cualquier proceso de cambio y cumplir con las responsabilidades que le exige la comunidad.

1.6) Naturaleza del cambio.

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Maristany, (2000) define la naturaleza del cambio “como la esencia y propiedad que caracteriza a cada organización en su estado natural, intervenido fuerzas de microentorno o macro-entorno los cuales aceleran o desaceleran el estado natural del cambio a cualquier organización” (p. 115). Por su parte, se puede acotar que la naturaleza del cambio ayuda a la organización adaptarse a las transformaciones existentes.

1.6.1) Naturaleza del cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

Los factores mencionados anteriormente pueden llevar a suponer que la naturaleza del cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño, pudiesen tener influencia en la actitud de los trabajadores hacia los procesos de cambio, lo cual influiría sobre la prestación de servicio del departamento. La naturaleza del cambio en el departamento de contraloría del municipio Mariño viene dada por el contacto directo a la ciudadanía con el poder político, ya que al ser una entidad servidora para el pueblo se ve obligada a moldear su metodología de acuerdo a las necesidades que se demanden. Para que en la alcaldía de Mariño se de una naturaleza de cambio perfecta se debe llevar una Función Pública de manera profesional, honesta y planificada por los mejores ciudadanos y personal calificado, ya que es fundamental para resolver los problemas de las comunidades

1.7) Organización.

Es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por su parte, Isaac, (2005) define la organización como “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue” (p. 78).

Sin embargo, Chiavenato, (2007) define la organización como “la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. (p.319). En este ámbito, Robbins, (2004). La define como la “unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”. (p. 4).

1.7.1) Organización en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

El departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, pasa a formar parte de una organización gubernamental. Las mismas son dirigidas desde el ejecutivo nacional y son financiadas a través de los fondos públicos. Debido a esto la organización, resulta ser un elemento ampliamente requerido en este departamento para el desarrollo de diversas actividades, básicamente esto es así, porque la organización implica orden y como está comprobado, un escenario

opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, por lo que la organización es uno de los principales factores para el buen funcionamiento del departamento de contraloría.

Una vez expuestas cada una de estas definiciones se puede decir que el cambio organizacional es un proceso de toma de decisiones que si bien persigue alcanzar el logro de los objetivos establecidos por una empresa consiste en una transición entre la manera como se realizan las operaciones o una actividad; o como se planifica que se realicen estas, cabe destacar que existen proceso en el cual hay que considerar un conjunto de variables que pueden afectar el resultado de lo planificado, y es entonces el trabajo de la gerencia minimizar la posibilidad de riesgos así mismo trabajar de manera continua con el factor de mayor complejidad de la organización representado por el recurso humano, quien interviene como un agente de cambio que a su vez incluye un elemento constante en las transiciones empresariales, que es la resistencia.

Es importante reconocer que el cambio organizacional únicamente no implica la revisión de estrategias estructurales o tecnológicas sino que a menudo desarrolla cambios personales.

**Capítulo II: Procesos De Cambios Organizacional
Presentes En El Departamento De Contraloría De La
Alcaldía Del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.**

2.1) Cambios Organizacionales en el Departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.

De acuerdo a la información suministrada por el contralor de la Alcaldía del Municipio Mariño los cambios en el departamento que dirige a través de su gestión han sido los siguientes: remodelación y ampliación del espacio físico de las instalaciones del departamento, organización del trabajo en el departamento y rotación del personal. Esta serie de cambios a generado un impacto en el equipo de trabajo que analizaremos en el presente capitulo a modo de dejar claro cuál ha sido el impacto que han ocasionado los cambios organizacionales en el departamento de contraloría y de qué forma los ha tomado el personal que labora dentro del mismo.

Para el señor Edgar Mata los cambios organizacionales surgen de la necesidad de acabar con el equilibrio existente para ser transformado en otro más provechoso; el mismo acoto que toma la decisión de generar cambios organizacionales dentro del departamento con la finalidad de crear condiciones de trabajo cómodas en el área, donde los trabajadores pudiesen tener un espacio físico adecuado de acuerdo a sus funciones, además expone que todo el personal que labora dentro del departamento tiene muchos años en el mismo puesto laboral y no es un personal activo a las innovaciones. En este sentido, procedió a solicitar la remodelación del departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño; una vez reestructurado el espacio físico del departamento asigno espacios tangibles para cada uno de los empleados. Cabe destacar que este cambio tuvo una buena receptividad en los trabajadores del departamento debido a que estos lograron saciar esta necesidad de lograr tener un espacio propio dentro de su sitio de trabajo propiciando la comodidad de cada uno de los trabajadores.

Por otra parte, luego de propiciado el cambio en el espacio físico el contralor encargado pudo detectar ciertas anomalías con respecto al trabajo

realizado por los empleados y el tiempo que los mismos tenían en el departamento, por este motivo tomo la decisión de implementar dos cambios que determino debían ser inmediatos en el departamento; en ese momento decide implementar una rotación del personal además de organizar el trabajo que cada quien haría debido a que en ese momento no estaban definidas funciones para cada empleado lo cual desataba cierta inconformidad por parte del personal.

En departamentos de control fiscal (contralorías), finanzas, auditorías, etc. Es importante que exista la rotación del personal debido a que se manejan recursos e información valiosa de la institución la cual no debe ser manejada por las personas de forma indefinida puesto que pudiesen desatar problemas de malversación de fondos, generando una desviación de los recursos que son necesarios para resolver los problemas presentes en la colectividad.

En relación al párrafo anterior este fue un cambio que ha marcado el ritmo del departamento debido a que se incorporaron nuevas personas a las cuales se tuvo que adiestrar para que logran realizar un trabajo de calidad, cabe destacar que no hubo una rotación total del personal, dentro del departamento se dejaron varias personas que ya laboraban en el con la finalidad de que pudiesen apoyar en este periodo de transición que estaba atravesando el mismo; este cambio tuvo un impacto significativo en los trabajadores debido a que no todos aceptaban el hecho de tener que acostumbrarse a trabajar con nuevas personas desatando un molestia en el personal antiguo. En este sentido el contralor tomó la decisión conversar con los empleados con el propósito de que logran entender los motivos de dicho cambio, lo cual logro minimizar conductas de desigualdad entre el equipo de trabajo y fortaleció las relaciones interpersonales del grupo.

Otro cambio organizacional que se suscitó en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño, fue la organización de las funciones de trabajo para cada integrante del equipo debido a que existe una desigualdad de volumen de trabajo para algunos miembros del personal lo cual ocasionaba fuertes controversias, polémicas y alteraciones entre los trabajadores, con la implementación de este cambio en el departamento cada uno de los empleados del área logro tener responsabilidades y compromiso de acuerdo a las funciones y actividades que se llevan a cabo en la contraloría, lo que se traduce en un impacto positivo para los trabajadores propiciando el respeto mutuo entre todos y creando un comfortable ambiente laboral.

En este orden de ideas todos y cada uno de los cambios organizacionales implementados en el departamento de contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño desataron un determinado impacto en sus trabajadores unos más difíciles de atacar que otros pero que fueron tratados con eficiencia para que esta no alterara o desviara la transformación que se pretendía alcanzar. En este sentido los cambios organizacionales representan el nuevo comienzo de una institución con el propósito de alcanzar y mantener altos estándares de efectividad y lograr los objetivos que persigue la organización.

**Capítulo III: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio
Organizacional En El Ámbito Regional**

3.1) Cambio.

A partir de 2012, la institución realizó e implementó por primera vez un proceso de planificación estratégica en respuesta a la necesidad de replantear sus objetivos de largo plazo, evaluando sus capacidades y priorizando sus líneas de desarrollo interno. Este se destacó por una construcción de carácter participativa y transversal de los funcionarios de la Contraloría, lo que ayudó a enriquecer los puntos de vista de análisis y sensibilidad de temas relevantes que definen el Marco Estratégico Municipal 2013-2015.

La contraloría de la Alcaldía de Maturín en el Estado Monagas, creó la Oficina de Atención al Ciudadana, mediante resolución no. 044-1, de fecha 26/06/2013, y con la entrada en vigencia de la nueva Ley Orgánica del Poder Público Municipal, crea la Oficina de Contraloría Social, mediante resolución interna no. 009 de fecha 27/07/2010, con el fin de establecer canales de comunicación entre las comunidades del municipio y este órgano contralor.

3.2) Agente de cambio.

De acuerdo con lo anterior, el contralor general será el único con la potestad de tomar las decisiones y dictámenes de la contraloría ya que serán los medios que podrán hacerse valer como constitutivos de la jurisprudencia administrativa en materias a que se refiera la Ley Orgánica del Poder Público Municipal debido a que por lo general la realización de cambios no es tarea fácil el contralor podrá contar con empleados de la exclusiva confianza elegidos por él, quien podrá nombrarlos, promoverlos y removerlos con entera independencia de otra autoridad.

El Contralor podrá solicitar de las distintas autoridades, jefaturas de Servicios o funcionarios, los datos e informaciones que necesite para la realización de cualquier modificación de esta manera podrá lograr un mejor desempeño de sus labores y podrá, también, dirigirse a cualquier autoridad o funcionario para impartir instrucciones relativas a la fiscalización que legalmente le corresponda

3.3) Cambio organizacional.

En el transcurso del Año 2014, se reformaron algunos de los Manuales los cuales se encontraban desactualizados debido al cambio constante de la normativa legal que rige la función ejercida por esta Contraloría Municipal. En este sentido, elaboro y/o actualizó 3 Manuales de Normas y Procedimientos, a objeto de regular formalmente procesos que aún no habían sido normados y que son ejecutados por las distintas áreas de este Órgano de Control. A su vez la influencia de la participación ciudadana en ciertas actividades da lugar a la modificación cultural de los trabajadores dentro de la contraloría.

De igual manera, este Órgano de Control para el ejercicio económico financiero cuenta con diversos Sistemas Automatizados que han sido actualizados cada comienzo de año con el fin de contar con un sistema altamente eficiente, los cuales han servido para garantizar la operatividad entre las áreas involucradas en diversos procesos, realizándose mejoras en dichos Sistemas Automatizados, permitiendo a este Organismo obtener información requerida y confiable en menor tiempo, facilitando así la toma de decisión oportuna por la Máxima Autoridad del Organismo en caso de ser necesaria

3.4) Estructura organizacional.

Para el cabal funcionamiento de este órgano de control fiscal municipal, apegados a los lineamientos de la Contraloría General de la República, desarrollamos las funciones medulares de acuerdo a la siguiente organización, en vista de que no contamos con el presupuesto suficiente capaz de cubrir las necesidades de una estructura como la que deseamos. Por lo que se ha venido trabajando con una estructura jerárquica sencilla donde en la parte superior se encuentra el contralor general e inferior a este la oficina de atención ciudadana y la unidad de auditoria interna

3.5) Proceso de cambio.

A fin de desarrollar de manera eficiente las funciones medulares de la institución, se requiere consolidar los procesos de cambio, toda vez que las metas propuestas no serían realizables si no se apoyara el conocimiento, capacidades, talento y vocación de servicio de los trabajadores de la Contraloría Municipal. Es por ello, que este objetivo constituye la base fundamental sobre la cual se sustenta el conjunto de objetivos institucionales como aprovechar las estrategias de capacitación que brinda la Contraloría General de la República a los órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal, implementar planes de capacitación con el objeto de fortalecer la preparación académica y profesional del funcionario público, Implementar acciones para promover la cooperación entre los poderes que conforman el bloque municipal a fin de procurar recursos para la incorporación del personal necesario que garantice el funcionamiento óptimo de la institución, implementar acciones para procurar el fortalecimiento de los beneficios de bienestar social para los funcionarios y obreros del ente contralor.

3.6) Naturaleza del cambio

La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, la Alcaldía del municipio de Maturín se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas de la mejor manera para estructuración de nuevos planes de cambio.

3.7) Organización

A partir del año 2008 la Institución ha venido implementando un programa anual de inversión en infraestructura, de adquisición de programas informáticos y modificaciones departamentales. El objetivo es complementar el fortalecimiento de la institución de modo que los funcionarios cuenten con espacios dignos, herramientas y equipamiento computacional adecuado para desempeñar en mejor forma su función, optimizando con ello la atención a los usuarios y la comunidad en general.

De esta manera la organización busca no quedar obsoleta en el tiempo e ir siempre en un rumbo progresivo debido a los avances diarios que se ven en la sociedad.

**Capítulo IV: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio
Organizacional En El Ámbito Nacional.**

Caso Nacional: Organización Nestlé Venezuela.

Nestlé fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza, donde aún permanecen nuestras oficinas principales. En Venezuela nos encontramos desde 1941, y con más de 70 años en el país ratificamos nuestro compromiso de ofrecer los mejores productos que garanticen la nutrición, salud y bienestar de los venezolanos.

Nuestras oficinas principales se encuentran en Caracas y tenemos 5 fábricas: Santa Cruz (Edo. Aragua), El Tocuyo (Edo. Lara), El Piñal (Edo. Táchira), La Encrucijada (Edo. Aragua) y Valencia (Edo. Carabobo). También contamos con 11 puntos de trasbordo y 1 centro de distribución a lo largo de todo el país, donde cerca de 4.000 colaboradores trabajan día a día para producir y comercializar productos de la más alta calidad.

En el mercado venezolano producimos actualmente marcas como NESTEA®, NESFRUTA®, SAVOY®, SUSY®, COCOSETTE®, SAMBA®, FITNESS®, BOLIBOMBA®, MAGGI®, CANPROLAC®, CERELAC®, RICA CHICHA®, LECHES CULINARIAS NESTLÉ®, NESTUM®, GERBER® y nuestra línea de productos PURINA®. En la actualidad, somos la marca líder a nivel mundial en nutrición, salud y bienestar.

4.1) Cambio.

Los cambios que se presentan en el departamento de contraloría de NESTLE (Caracas-Venezuela) ,están originados por factores tanto internos como externos. La misión, visión, políticas y objetivos de la empresa constituyen los factores internos que generan los cambios en la misma, porque la empresa en su misión, garantiza un ambiente de bienestar para sus trabajadores, además de

poseer una política corporativa de seguridad integral que tiene como objeto prevenir o reducir al mínimo las situaciones de riesgo, pérdidas económicas y/o accidentes industriales, a su vez con el fin de favorecer a los trabajadores no se realizaran cambios desfavorables para evitar la desmotivación en los trabajadores así como también salvaguardar la integridad física de las personas e instalaciones. Asimismo, la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), se considera como un factor externo generador del cambio que allí se está presentando, en vista de que establece los lineamientos para garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, confort, buena adaptabilidad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo, así como también regular los derechos y deberes de los trabajadores, y la responsabilidad de los empleadores ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o inconveniente laboral, entre otros.

4.2) Agente de cambio.

Los directivos de la empresa NESTLE (Caracas-Venezuela) son los encargados de llevar a cabo los cambios alegan que estos cambios surgen de la necesidad de seguir laborando de la mejor manera en un país con una inflación tan alta que se hace casi imposible seguir con las actividades diarias puesto que la restricción de divisas les ha complicado conseguir la materia prima para seguir trabajando con total normalidad.

No obstante para conseguir un buen cambio no solo se debe seguir al pie de la letra todas las normas y condiciones por las cuales se debe regir dentro de la organización, sino que al momento de realizar cambios también se debe tomar en cuenta la opinión de los empleados para que de esta manera todos los cambios generados favorezcan tanto a la empresa como al personal, ya que una de las

principales razones de los directivos es la mejora continua de la empresa buscando facilitar los cambios dentro de la misma.

4.3) Cambio organizacional.

Los directivos de NESTLE (Caracas-Venezuela), pretenden aplicar ciertas políticas regidos por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), atacando así la parte cultural de las personas con el fin de que los empleados tomen de mejor manera los cambios. Así como también se pretende realizar una reestructuración dentro de la empresa. No olvidemos que una reestructuración puede significar la pérdida del puesto de trabajo lo que quizás pueda traer complicaciones con los empleados. Además, aunque parezca una paradoja, los cambios son procesos lentos, pero que son necesarios para dar respuestas a necesidades imprevistas y urgentes.

La directiva asumiendo el papel de líder plantean objetivos como, cambiar la estructura de los departamentos, optimizar la utilización de los recursos debido a la dificultad de conseguir la materia prima, bajar los costos de funcionamiento, reducir los costos de procesos y a su vez aumentar la productividad. Esto implica tener una visión clara de lo que se necesita hacer es importante que en las empresas Venezolanas los implicados en el cambio estén informados del mismo y de sus objetivos así sea tan solo la parte que a ellos les afecta. Debido a que si el cambio los toma por sorpresa provocaría incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio debido a esto se le debe dar suma importancia a este elemento.

4.4) Estructura organizacional

Nestlé favorece y aplica, de manera pragmática, estructuras organizacionales planas y flexibles, con pocos niveles jerárquicos y amplio abanico de control, incluyendo grupos de proyectos y de trabajo. El trabajo en red y la comunicación horizontal son fomentados con clara responsabilidad de los ejecutivos y de la jerarquía, niveles de responsabilidad y objetivos claramente definidos son imperativos. El trabajo en red y en equipo no afecta la responsabilidad del jefe, un equipo siempre tiene un líder responsable, una estructura que asegura la rapidez operacional y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo la burocracia al máximo posible.

Todos los gobiernos y la mayoría de las empresas tienen estructuras similares y NESTLE (Caracas-Venezuela) no es la excepción trabajando bajo una estructura plana formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior donde se encuentran los directivos con los niveles posteriores por debajo de ellos. Trabajando estructuralmente de esta forma por más de 70 años en Venezuela, empresas NESTLE es una de las más grandes que ofrecen los mejores productos que garanticen la nutrición, salud y bienestar de los venezolanos.

4.5) Proceso de cambio.

Empresas NESTLE (Caracas-Venezuela), cuenta con un equipo altamente calificado encargados de la recolección de datos para determinar la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes, también realizan un Diagnóstico organizacional del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación, se trata

de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. De esta manera se llevan a cabo procesos de cambios exitosos dentro de la organización.

Con el pasar de los años empresas NESTLE (Caracas-Venezuela) se ha visto involucrada en muchos procesos de cambio, evolucionando y adaptándose a los diferentes escenarios que se le presentan debido a la economía tan cambiante que ocurre en Venezuela. Con la expansión de sus fábricas a lo largo del territorio venezolano abarcan todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

4.6) Naturaleza del cambio.

La empresa NESTLE (Caracas-Venezuela) ha tenido merito por la capacidad de adaptación ante las diferentes transformaciones que sufrido el medio ambiente así como también los factores internos y externos que han influido en el mismo, estando en constante aprendizaje a medida que van evolucionando.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, cambiar con el tiempo y, por tanto, los gerentes, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva. De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de

competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

4.7) Organización

Gracias a una comunicación abierta y a una cooperación activa, todos deben contribuir a mejoras que incrementen los resultados y el desarrollo personal, Nestlé está comprometida con el concepto de mejora continua de sus actividades, evitando así, en la medida de lo posible, los cambios bruscos. Uno de los aspectos más relevante para la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general.

**Capítulo IV: Planteamiento De Caso Gestión Del Cambio
Organizacional En El Ámbito Internacional.**

5.1) Cambio.

Los cambios y la transformación institucional de la Contraloría General de la República requieren algunos ajustes posteriores, pero sin duda, constituye uno de los más serios avances en lo que respecta a la modernización de los organismos de control en la región. El control y manejo de las situaciones previsto por la constitución colombiana es hoy mucho más fuerte, técnico e independiente que antes de la reforma operada en 1998. En este sentido permite una gestión más eficiente y efectiva a su vez contribuye a su propio mejoramiento y por ende a la ampliación de la democracia.

Todo lo reflejado anteriormente en el texto se basa en la experiencia de cambio y fortalecimiento institucional de la Contraloría General de Colombia, es posible que el proceso pueda ser replicable, con algunas diferencias, en otros países del mundo en desarrollo. En particular, en aquellas áreas de trabajo comunes como en la elevación de la calidad de los recursos humanos y técnicos disponibles.

5.2) Agente de cambio.

El gabinete ejecutivo junto con el contralor general a raíz de sus buenos resultados en los procesos de cambio ha establecido puntos generales que de ser considerados, pueden facilitar esta mixta tarea en otras Entidades de Fiscalización Superiores del mundo en desarrollo. Se menciona la significativa importancia que tiene la conformación de un grupo técnico de confianza que combine su conocimiento sobre temas de control fiscal con la representatividad y credibilidad en sus actuaciones. De igual forma, se plantea como variable crítica, el contexto del sistema político que rodea la eventual reforma de estas instituciones: poderes públicos de corte clientelista tenderán a obstaculizar iniciativas de cambio, mientras que democracias con partidos fuertes y reglas formales en plana

vigencia, disminuirán la incertidumbre y probablemente los costos de las negociaciones a las que haya lugar.

5.3) Cambio organizacional.

Durante el periodo 1998-2002 la contraloría general de Colombia fue reestructurada integralmente. Se contó para ello con la participación directa de funcionarios y directivas de entidad, así como de técnicos y asesores del Banco interamericano de Desarrollo. Este proceso fue calificado como exitoso a nivel interno y externo por los resultados de gestión obtenidos, el incremento en la productividad de los recursos utilizados y la recuperación de una entidad percibida tradicionalmente como ineficiente y politizada.

Dentro de los cambios organizacionales sobresalen aspectos que fueron profundamente reformados por la Constitución Nacional de 1991. Primero, se responde a un contexto de descentralización fiscal por medio del fortalecimiento de una Contraloría General autónoma e independiente. Segundo, el Contralor es elegido por el Congreso, de ternas enviadas por diferentes Cortes del poder judicial. Tercero, se establece el control fiscal como posterior y selectivo en reemplazo del control previo. Cuarto, se suma la tarea de las contralorías atribuciones para llevar a cabo investigaciones y juicios fiscales para resarcirlos daños patrimoniales del estado.

Estos cambios organizacionales surgen en dos tiempos, el primero de ellos se constituyó a través de la reestructuración de la organización y distribución de tareas al interior de la entidad. Los avances alcanzados se reflejan, por ejemplo a nivel de recursos humanos, en un proceso que trajo consigo la profesionalización

de la planta de personal, de un 60% a un 84%, una renovación de 664 profesionales mediante concurso, y la reducción de la nómina en 1500 cargos.

En una segunda instancia, el crédito con el BID (Banco Internacional de Desarrollo) por US\$ 22 millones permitió instaurar un cambio técnico y tecnológico de gran impacto para las labores internas y misionales de la entidad. En las primeras cabe destacar el diseño y puesta en marcha de los sistemas de control para la administración de los recursos y de documentos, el análisis de los costos y la evaluación de la eficiencia en todas las áreas; en las que constituyen la misión de la entidad, la operación de los sistemas de indicadores de riesgo institucional, de información de normativas de control de los procesos de responsabilidad y en especial en la información en la contratación estatal.

5.4) Estructura organizacional.

Basados en un esquema estructural jerárquico al igual que la mayoría de las instituciones públicas prestadoras de servicio a la sociedad, la contraloría general de Colombia ha optimizado sustancialmente sus recursos, procedimientos y productos. Así, el trabajo de vigilancia de la gestión ya no se enfoca exclusivamente hacia un mayor número de procesos, sino hacia una tarea sistemática de mejoramiento de la gestión de las entidades.

5.5) Proceso de cambio.

Actualmente, la mayoría de EFS (Entidades de Fiscalización Superiores), por lo menos a nivel de América Latina, ha iniciado un proceso profundo de transformación, de conquista de credibilidad y desarrollo pleno de su misión constitucional. A los procesos internos de cambio en el caso de México (1999),

Venezuela (2000), Ecuador (2001) entre otros, se suma el de la Contraloría General de la República de Colombia (1998-2002). En general, estos procesos de cambio han significado un mayor número de garantías para el ejercicio independiente de la función fiscalizadora, así como actuaciones más técnicas y profesionales.

Lo que se pretende con todos estos procesos de cambio es aportar al universo de EFS (Entidades de Fiscalización Superiores) de los países en desarrollo, las enseñanzas y experiencias surgidas a partir del proceso de cambio operado en la contraloría general de la República de Colombia. Este se basó en la generación de un cambio integral en los cinco ámbitos del desarrollo institucional de la entidad:

- Político: voluntad para ejercer independencia.
- Jurídico: definición de competencias, fortalecimiento legal.
- Técnico: metodología auditorias, control macro y responsabilidad fiscal.
- Tecnológico: equipos, redes, sistemas de información, software.
- Organizacional: cultura, gestión, estructura.

Es posible que algunas de las estrategias implementadas en cada caso sirvan de base para el desarrollo de reformas similares en otras EFS de países en desarrollo. Además de los resultados obtenidos, esta convicción se basa en el hecho de que las funciones y tareas de las EFS no parecen variar sustancialmente entre países, por lo menos en el caso de América Latina, y que desde su etapa inicial, el proyecto de modernización de la CGR tuvo la fortuna de ser pionero en la región.

5.6) Naturaleza de cambio.

La Contraloría General de la República puso en funcionamiento modernas tecnologías de información y comunicación para adelantar los procesos de capacitación virtual y presencial de sus funcionarios, de las contralorías territoriales, de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Latinoamérica, los sujetos de control y la ciudadanía en general.

En cumplimiento del Programa de Modernización de la entidad, inició actividades el denominado "Campus Virtual", una biblioteca virtual, una unidad informática, un sistema de administración del aprendizaje dos aulas ,dos salas y un sistema de videoconferencias que permite comunicación en tiempo real con las 31 gerencias departamentales de la entidad.

Todo esto viene dado por la necesidad de adaptación y evolución a través del tiempo de tal manera que la contraloría general visualiza que En el año 2018, será reconocida como una entidad autónoma e independiente que, con el fortalecimiento del control y la vigilancia de la gestión fiscal, contribuyó al buen manejo de los recursos públicos y a la eficacia en el cumplimiento de los fines del Estado.

5.7) Organización

La contraloría general de la república tiene varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización.

Trabajan bajo un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por un grupo de personas que se especializan en la división del trabajo, que es la cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, respetando las reglas y normas de comportamiento para así generar un medio que permita la acción eficiente dentro de la entidad.

**Capítulo VI: Relación De La Gestión Del Cambio
Organizacional Con Las Nuevas Tendencias
Administrativas Modernas.**

El cambio organizacional ha evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas. Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación. No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Durante los últimos años la administración ha tomado un nuevo auge en donde los administradores actuales han dejado de conducir las empresas bajo la teoría clásica del siglo pasado, en donde el enfoque hacia la productividad y la desmotivación del hombre se convierten en la razón de ser del proceso administrativo. En este orden de ideas el proceso administrativo se ha transformado debido a la aceleración de los negocios donde las empresas buscan ser más competitivas dentro de un determinado mercado económico.

La participación de las empresas en los actuales escenarios comerciales, conlleva a tomar muy en cuenta, como éstas compiten, se desenvuelven y participan, con la finalidad de mostrar como logran sus objetivos, de igual manera existen muchas empresas que no se han identificado con las nuevas tendencias administrativas, sus alcances y las distintas ventajas que tendrán si las saben aplicar. En este sentido es importante que en la actualidad todas las empresas comiencen a trabajar bajo este modelo empresarial que les permita conducir la empresa de forma eficiente y tratando de minimizar los niveles de riesgo para la organización.

Las tendencias o herramientas administrativas son una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Que las empresas logren aplicar o manejar este tipo de estrategias administrativas se convierten en un reto para la organización, debido a que su mal entendimiento y posterior puesta en práctica podría comprometer el futuro de la organización y de este modo llevarla un declive; debido a que cada herramienta maneja un estilo distinto y persigue objetivos distintos en este sentido los directivos deben saber que parte de la organización desean mejorar y en base a esto diseñar objetivos con las distintas técnicas que se adapten a sus necesidades.

Este método Kaizen es una tendencia que busca la mejora continua de todos los procesos que pueda llevar a cabo una institución con el propósito de que pueda volverse competitiva en el desarrollo de sus actividades. Cabe destacar que un punto interesante de esta tendencia es que desarrolla la transformación social dentro de las organizaciones lo cual permite el cambio en las personas que hacen vida dentro de las instituciones con el propósito de que las mismas se adapten conjuntamente a los cambios puestos en marcha.

En este sentido, las tendencias administrativas fueron creadas con la finalidad de que las empresas logran mejorar sus procesos y funciones diarias con el propósito de que sean más productivas; en la actualidad en el departamento de Contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño no aplican en sus gestión el uso de las tendencias administrativas modernas en este sentido nos

permitimos hacer una propuesta con respecto a una herramienta administrativa que podría mejorar el servicio del departamento encaminado hacia el éxito constante de la institución.

6.1) Kaizen

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Una última definición del Kaizen puede enfocarse desde el punto de vista técnico como el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión destinada a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios.

6.1.1) Kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

En la actualidad en la mayoría de las instituciones públicas se ha perdido los valores humanitarios por los cuales en el pasado se regían este tipo de instituciones, la alcaldía del municipio Mariño no es la excepción debido a los cambios tan drásticos en la economía del país así como la presión ejercida por el

gobierno para realizar ciertas labores sobre otras prioritarias lo ha que llevado a un trabajo brusco o poco ortodoxo por parte del departamento de contraloría de la alcaldía.

Lo que se espera con la aplicación de esta tendencia en el departamento es volver a rescatar esa parte humanística dentro de la organización involucrando a cada uno en la rama jerárquica administrativa, empezando por la educación y terminando por educación, porque va acompañada de una motivación y capacitación constante donde se alcanza un mejoramiento de todos, desarrollando la credibilidad de las personas, la retroalimentación, delegación de actividades, entre otros principios básicos para el buen funcionamiento de las organizaciones.

6.2) Antecedentes.

El método Kaizen surge como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial (1.939-1.945). El 14 de agosto de 1945 Japón acepta exigencias aliadas de rendición incondicional. El país se encontraba entonces no solo acabado estructuralmente, ya que las industrias, sobre todo las nuevas, atravesaban por serias dificultades debido a la falta de inversión, materias primas entre otros, sino también moralmente lo que acarreaba el bajo estímulo de la fuerza laboral.

Irónicamente el mismo país que lanzó la bomba nuclear en Iroshima, Japón, fue el promotor de reconstruir al derrotado territorio. El general MacArthur se encargó de contactar varios expertos estadounidenses para que visitaran y asesoraran a los japoneses en el surgimiento de la nación. Dentro de estos asesores se encontraba el doctor W. Edwards Deming, quién al comienzo tenía como función realizar un censo en dicho territorio, pero a lo largo del tiempo debido a sus frecuentes visitas y su amistad con varios empresarios japoneses,

comenzó a realizar varias asesorías, y fue así que en los años setenta muchas organizaciones japonesas acogieron los catorce puntos clave de Deming para la gerencia, los cuales son hoy en día un instrumento de gran ayuda para el desarrollo del Kaizen puesto que algunos de sus puntos hacen referencia a temas como Búsqueda constante de los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de productos y servicios.

6.3) Kaizen y su metodología.

La característica principal del Kaizen es trabajar continuamente por mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados serán no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos.

El Kaizen no sólo es posible aplicarlo en Occidente, es además necesaria y obligatoria su puesta en marcha si se pretende seguir siendo competitivos en una economía globalizada. El Kaizen básicamente se basa en varios instrumentos que le permiten desarrollarse dentro de toda la organización en todas las áreas, con el fin de realizar su objetivo fundamental; cumplir con las expectativas del cliente.

6.3.1) Metodología del kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

Básicamente la metodología del kaizen es sumamente sencilla y fácil de entender lo que conlleva al departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño a no mostrar resistencia a su aplicación debido a que la aplicación del kaizen en cualquier organización requiere de fuertes cambios culturales, y mucho más si se trata del Estado. La necesidad de ser más eficaces y eficientes, la búsqueda de una mayor satisfacción por parte del usuario o

ciudadano, unos tiempos de respuesta más rápidos, y mayores niveles de calidad en las prestaciones requieren de una profundización en la ética del trabajo

6.4) Ventajas del kaizen.

A la hora de inventariar las ventajas y beneficios en la implementación y puesta en práctica del sistema Kaizen cabe apuntar las siguientes:

- Reducción de inventarios, productos en proceso y terminados.
- Disminución en la cantidad de accidentes.
- Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
- Reducción en los tiempos de preparación de maquinarias. Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
- Incremento en los niveles de rotación de inventarios.
- Importante caída en los niveles de fallas y errores.
- Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal.
- Altos incrementos en materia de productividad.
- Importante reducción en los costes.
- Mejoramiento en los diseños y funcionamiento de los productos y servicios.
- Aumento en los beneficios y rentabilidad.
- Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costes, como así también en los niveles de polución ambiental, entre otros.
- Notables reducciones en los ciclos de diseño y operativos.
- Importantes caídas en los tiempos de respuestas.
- Mejoramiento en los flujos de efectivo.
- Menor rotación de clientes y empleados.
- Mayor y mejor equilibrio económico-financiero. Lo cual trae como consecuencia una mayor solidez económica.
- Ventaja estratégica en relación a los competidores, al sumar de forma continua mejoras en los procesos, productos y servicios. Mediante la mejora de costos, calidad, diseño, tiempos de respuesta y servicios a los consumidores.
- Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
- Acumulación de conocimientos y experiencias aplicables a los procesos organizacionales.
- Capacidad para competir en los mercados globalizados.

- Derribar las barreras o muros interiores, permitiendo con ello un potente y auténtico trabajo en equipo.
- Capacidad para acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (generadas por razones sociales, culturales, económicas y políticas, entre otras).

En definitiva el kaizen es una tendencia administrativa altamente eficiente en todo tipo de empresas, al ofrecer una gran serie de ventajas que ayudan a sobresalir ante la competencia, de tal forma que al brindarle esta serie de ventajas al departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño atravesara un proceso de transición hacia el progreso y mejoramiento continuo de sus actividades ya que se enfoca en construir la calidad en las personas que trabajan en el departamento esto significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de la necesidad de la mejora continua, aquí es donde deben lograrse nuevos hábitos mediante los conocimientos, las capacidades y deseo de aprendizaje, así como lograr tener la capacidad de adaptación ante cambios bruscos que se puedan presentar en el ambiente organizacional, para de esta manera lograr tener respuestas rápidas y efectivas ante las distintas situaciones.

6.5) ¿Para qué nos sirve el Kaizen en la empresa?

El kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de nuestra organización y tiene como prioridad revisar y optimizar los todos los procesos que se realizan. Una empresa con la filosofía Kaizen tiene como primer ventaja competitiva el siempre estar en cambio para mejorar y su personal motivado realizando las actividades de kaizen.

6.6) ¿Kaizen requiere inversión?

Los grupos de trabajo que emplean la metodología Kaizen dentro de la organización deben ir revisando y mejorando día tras día la capacidad de sus recursos. Lo importante es que si el equipo llega a tener una solución y debe hacer una inversión esta debe ser aceptada por el negocio. Cabe destacar que no todas las soluciones deben ser con inversión.

6.7) Los diez principios del kaizen.

- **Enfoque en el cliente:** Uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente.
- **Realizar mejoras continuamente:** Para el Kaizen no hay descanso, una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea.
- **Reconocer abiertamente los problemas:** El tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro de las misma, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y porque no que soliciten apoyo.
- **Promover la apertura:** Los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse ínter funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.

- Crear equipos de trabajo: El trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen.
- Manejar proyectos a través de equipos ínter funcionales: Al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.
- Alentar los procesos apropiados de relaciones: Las organizaciones Kaizen son conscientes de que si invierten en el entrenamiento de su gente en cuanto habilidades interpersonales, en especial en los gerentes y líderes quienes son los responsables de la armonía de la compañía, lograrán obtener no solo procesos sólidos, y la realización de los empleados sino también obtendrán los resultados esperados en cuanto al logro de la metas financieras.
- Desarrollar la autodisciplina: Este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.
- Información constante a los empleados: El mantener informados a los empleados sobre la compañía desde la inducción como durante el tiempo en que estén empleados, es de vital importancia, puesto que si las personas se encuentran en la ignorancia en temas como la misión, valores, productos, desempeño, personal, planes de la compañía etc.

- Fomentar el desarrollo de los empleados: En este punto el empowerment es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobretodo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo.

6.7.1) Principios del kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño.

Al tener como referencia principios fundamentales enfocados a la mejora continua dentro la organización el departamento de contraloría trabajaría con cierta simplicidad y fluidez en busca de un mejor funcionamiento de los procesos. Ya que dichos principios constituyen una fuerza arrolladora para la mejora continua y sistemática de aquellos que la adopten. La cuestión es tanto adoptarla, como adaptarla a las necesidades y perfiles socioculturales de las organizaciones y países que quieran hacer uso de ella. Hoy con mucha fuerza se vuelcan las organizaciones de avanzada hacia un sistema organizativo horizontal, el cual permite producir una mayor satisfacción para los clientes, consumidores, usuarios y ciudadanos, como así también para el personal de las mismas y sus proveedores.

La aplicación de los principios del kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño sería de gran ayuda ya que la implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales. Por lo que es muy importante para el departamento de contraloría tener presentes estos principios teniendo en cuenta que Ninguna empresa sea cual sea la actividad, y sea cual sea su tamaño puede dejar a un lado la necesidad

de aplicar la mejora continua. Los entes gubernamentales están bastantes equivocados al aplicar estas metodologías, pero la necesidad de prestar cada día más servicios con iguales o menos recursos los obliga a recapacitar sobre la necesidad imperiosa de su aplicación.

6.8) El Kaizen se basa en siete sistemas.

- Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just-In-Time): tiene por objetivo producir según requerimientos del cliente en cantidad y condiciones, evitando de esta manera altos inventarios tanto de materias primas como de producto terminado.
- Gestión de Calidad Total: el objetivo es lograr la calidad integral de los procesos, productos y servicios de una empresa. Para ello, se utilizan herramientas, tales como el control estadístico de procesos.
- Mantenimiento Productivo Total (TPM-SMED): el mantenimiento productivo total contribuye a la disponibilidad de las máquinas en su máxima capacidad de producción cuidando la calidad, costos y seguridad. El SMED se utiliza para reducir los tiempos de preparación de máquinas y herramientas. Flexibilizando las corridas de producción, disminuyendo inventarios de materias primas y productos en proceso.
- Círculos de Control de Calidad: equipos multidisciplinarios que se reúnen para resolver problemas, buscando las soluciones para el logro de los objetivos.
- Sistemas de Sugerencias: tomar en cuenta las ideas de los trabajadores, aprovechando su experiencia y conocimientos, contribuyendo de esta manera a aumentar su motivación.
- Despliegue de Políticas: contribuyen todos los niveles y procesos de la organización en las actividades de planificación, evaluación y control.

- Sistema de Costos: tiene como objetivo reducir de manera sistemática los costos, con el análisis de las pérdidas, niveles de fallas de los procesos, actividades, productos y servicios.

6.8.1) Sistemas kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño

El kaizen fue la base sobre la cual se construyó la competitividad de las empresas japonesas y el desarrollo económico y social de la nación del Sol Naciente. Hoy el kaizen es la base de la capacidad productiva del Sudeste Asiático. Por lo que la implementación adecuada de los sistemas kaizen en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño ayudaría a fomentar nuevos ideales en el personal así como una alta efectividad en la realización de sus labores debido a que el kaizen y sus sistemas son un compromiso constante con la destrucción de paradigmas ineficaces para la comprensión y resolución de problemas actuales y futuros siento esto de gran utilidad para la contraloría ya que necesitan una gran cantidad de planes de acción para hacer frente a todas las diferentes peticiones que reciben por parte de la población. Derribar dichos paradigmas permite impulsar nuevas formas de entender y comprender la realidad, para a partir de ella generar nuevas formas de ejecutar las actividades y procesos organizacionales.

6.9) Condiciones para implementar kaizen en la organización.

La experiencia de implementación de la filosofía Kaizen en occidente nos permite concluir que las principales restricciones para su introducción son de carácter cultural, tanto en el caso de las convicciones personales de los trabajadores, como en la estructura organizacional de las compañías de occidente. Una compañía que quiera desarrollar una metodología Kaizen deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Alto compromiso de la dirección de la empresa (Creación de escenarios de participación).

- Alta receptividad y perspectiva respecto a nuevos puntos de vista y aportes.
- Alta disposición de implementar cambios.
- Actitud receptiva hacia errores identificados durante el proceso.
- Alta valoración del recurso humano.
- Disposición de elaboración de estándares (garantía para no depreciar las mejoras).

6.9.1) Implementación del kaizen en el departamento de contraloría del municipio Mariño.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño arroja como resultado que están en disposición de cambios para la mejora de la institución debido a que en muchos países tenemos políticos que son verdaderos especialistas en la desmejora continua. En lugar de tener más empleo, mejor remuneraciones, mayor calidad de vida y educación, son generadores con sus conductas irresponsables, inmorales, faltas de ética, ineficaces e ineficientes, de una corrupción cada día mayor, destructoras de puestos de trabajo, generadoras de inflación, demoledoras de estructuras productivas y empresarias.

Es hora de que con una política de estado se implemente la educación para la mejora continua, basada en un enfoque ético y de disciplina, que haga de la creatividad e innovación fuente de riqueza y mejoramiento para la ciudadanía.

6.10) Las 5 “S” del Kaizen.

Este proceso del método kaizen se encuentra definido por cinco palabras japonesas que de forma sistemática ofrecen su implementación, en este sentido las organizaciones deben dominar y revisar estas áreas o funciones con el propósito de que las mismas puedan ser alineadas y trabajen de una misma manera y de esta manera pueda existir una transformación organizacional.

- **Seiri (Descarte):** Es el primer paso y consiste en diferenciar, dentro de un proceso productivo, los elementos necesarios de aquellos que no lo son, es decir, selecciona los recursos que son necesarios para llevar a cabo una determinada actividad con el propósito de que no se utilicen más recursos de los necesarios, propiciado una considerable disminución de los costos y esfuerzos por parte del personal que labora en la planta.

- **Seiton (Organización):** Consiste en elaborar un listado de todos los elementos identificados en el paso anterior, con el objetivo de organizarlos y estructurarlos, de manera que su localización sea más sencilla.

- **Seiso (Identificación):** Es el punto más importante dentro de este proceso a partir de este paso se identificará el problema, es decir, que es lo que hace innecesario a ese elemento dentro del proceso productivo, y se le dará una solución al acontecimiento detectado.

- **Seiketsu (Estandarización):** En esta fase se busca igualar los resultados obtenidos en las tres fases anteriores. Consistirá fundamentalmente en planificar acciones de mantenimiento de las mejoras obtenidas, transformándolas en permanentes.

- **Shitsuke (Disciplina):** Consiste en promover la idea del Kaizen y fomentar el compromiso con las cinco S, es decir, convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos con el propósito de crear una cultura organizacional en todos los niveles de la organización.

6.10.1) Las 5 “s” en el departamento de contraloría de la alcaldía del municipio Mariño.

Las 5S tienen una amplia aplicación, se trate de oficinas y servicios de ventas, al igual que en fábricas, empresas y entidades de servicios y por su puesto

en organismos públicos. Lo que se pretende en el departamento de contraloría a través de las 5S es brindar seguridad, calidad, productividad, motivación, disciplina, entre otros aspectos que las 5S le pueden ofrecer a la organización de tal manera de conseguir una mejora continua tanto en el departamento de contraloría como en la organización. La aplicación de las Cinco S ha pasado a ser un elemento crítico y fundamental en toda empresa con pretensiones de ser competitiva. La alcaldía del municipio Mariño en la búsqueda de maniobras defensivas que ayuden a la distribución de los pocos recursos con los que cuentan podrían adoptar y adaptar fácilmente las 5S para optimizar al máximo cada una de sus actividades.

6.11) Los sistemas Kaizen en la administración pública.

La administración pública venezolana en la actualidad necesita verse ligada de forma estrecha con las nuevas formas de administrar debido a los distintos cambios que generan la puesta en marcha de un país productivo lo cual lo hace afrontar distintas situaciones tanto a nivel nacional como internacional determinada por la globalización mundial y la diversidad de culturas que los mismos manejan todo esto con el propósito de poder convertirse en un país desarrollado que les permita competir económicamente con las grandes potencias mundiales, para esto es importante que el sector público venezolano demuestre que puede afrontar los acontecimientos que se le presenten y con estos obtener una mejora continua de la mano de los innovadores mecanismos administrativos.

Los cambios organizacionales a través del método kaizen pueden darse de una manera efectiva debido a que el mismo propicia la mejora continua del trabajo en las organizaciones tanto en sus productos como en los servicios que esta pueda ofrecer, elevando la calidad de los mismos y direccionando la empresa a volverse competitiva implementando el menor uso de los recursos lo cual es la

meta de cualquier organización tratar de producir más al menor costo, logrando estas ventajas empresariales a través de la transformación de las mentes humanas que les permita desarrollar una cultura organizacional que pueda perdurar dentro de las empresas.

En este sentido, la contraloría de la Alcaldía del Municipio Mariño invirtiendo en tendencias administrativas innovadoras que fomenten el trabajo en equipo, la mejora continua de sus procesos y el mejoramiento del talento humano podría llevar a cabo un trabajo exitoso donde se eleve la calidad de servicio a toda la población neoespartana sirviendo como ejemplo a las demás dependencias y transformando el trabajo en obras sociales que beneficien las necesidades del colectivo.

CONCLUSIONES

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre el cambio organizacional, el cambio, y el impacto de los factores externos e internos en el departamento de contraloría, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

El cambio organizacional tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

En cuanto al proceso de cambio:

Ante un proceso planificado de cambio el primer paso consiste en identificar la necesidad de cambio, ya que en base a ello se iniciara el estudio y toma de decisiones para conseguir alcanzar la transición y una vez estudiada la situación evaluar los posibles obstáculos que dificulten el cumplimiento del cambio; una vez asumidos estas dos fases se aplicaran las acciones de cambio para posteriormente evaluar los resultados obtenidos.

Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización.

RECOMENDACIONES

Con base en el presente trabajo de investigación se desea aportar las siguientes recomendaciones para lograr un cambio organizacional:

Para toda empresa que desee impulsar una transición se debe considerar la situación real que presenta la organización ¿amerita un cambio la organización?, si la situación requiere de un cambio entonces ¿Qué necesita cambiar? Es allí en donde hay que determinar el motivo del cambio que se desea implementar estableciendo objetivos claros, así mismo brindar el mayor nivel de confianza no solo para los integrantes del más alto nivel jerárquico sino, de todos los niveles empresariales.

Por otra parte, se recomienda que las organizaciones tengan en cuenta los diferentes modelos de cambio, y tomen en consideración todos los elementos del mismo para así poder ejecutar la transición deseada de la manera más conveniente ¿Cuál es la mejor manera de implementar el cambio? Esto se lograra por medio del modelo que más se adapte a sus necesidades en pro del beneficio, tanto de la empresa, como de los empleados.

Así mismo se recomienda que la resistencia al cambio sea considerada como una respuesta natural al cambio, por ende parte del mismo cambio organizacional por ende es conveniente comprender ¿Cómo trabajare el cambio con mi personal?, ya que todo gerente debe asumir la idea de que trabajar con personas significa trabajar con sentimientos, y el miedo, la incertidumbre y la desconfianza que son principales generadores de la resistencia son sentimientos comunes en las personas; por ellos se recomienda infundir la confianza y la buena comunicación al personal, durante un proceso de transición.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **CHIAVENATO, IDALBERTO.** (2007) *Introducción a la teoría general de la administración.* México. Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición.
- **GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael.** (2008). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones.* México: McGraw-Hill. Tercera Edición.
- **HILL, C. y JONES, G.** (1996). *Administración Estratégica: un Enfoque Integrado.* Bogotá: McGraw-Hill. Tercera Edición.
- **HITT, M.; STEWART, J.; PORTER, L.** (2006). *Administración.* México: Pearson Pretice Hall. Novena Edición.
- **HODGE, B.; ANTHONY, W.; GALES, L.** (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico.* Madrid: Pearson Educación. Sexta Edición.
- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** (2010). *Administración.* México: Pearson Educación. Décima Edición.
- **ROBBINS, S. y JUDGE, T.** (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación. Decimotercera Edición.
- **WEIHICH, H. y KOONTZ, H.** (1994). *Administración: Una Perspectiva Global.* México: McGraw-Hill. Décima Edición.
- **ZIMMERMANN, Arthur.** (2000). *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas.* Ecuador: ABYA-YALA. Segunda Edición.

GERENCIA ESTRATEGICA

INTRODUCCIÓN.

Los Cursos Especiales de Grado forman parte de las tres modalidades de trabajo de grado que ofrece la universidad de oriente a los estudiantes para optar por el título de licenciado en administración, donde se experimenta cómo será el campo laboral y hacia donde se deben dirigir nuestros esfuerzos al momento de querer obtener un lugar en un mundo tan competitivo, esto se logra a través de la excelente preparación que nos brinda los profesionales que tienen bajo su tutela tan importante labor.

Ahora bien, los Cursos Especiales de Grado se definen como un grupo de seminarios integrados en un área específica del conocimiento, destinados a profundizar la formación profesional. Los seminarios que se desarrollan en la carrera licenciatura en administración son las siguientes: gestión del cambio organizacional, sistema de información gerencial y gerencia estratégica, cada una permitirá que los estudiantes logren concebir ideas y estrategias sobre los posibles retos que se puedan presentar a futuro en cualquier organización.

Cuando hablamos de gerencia estratégica nos referimos a la creación de posibles tácticas o estrategias que nos permitirán como administradores de cualquier institución el logro de los objetivos planteados por la alta gerencia logrando tener una empresa altamente productiva y proactiva que satisfaga a todos los empleados contribuyendo al crecimiento colectivo, ya que el éxito estratégico debe ocurrir tanto en el ámbito individual como organizacional.

La base de la administración estratégica parte de que nosotros como gerentes comprendamos y analicemos los factores internos y externos como lo son; los competidores, los proveedores, los acreedores, los precios, los mercados, los gobiernos, los accionistas y los clientes en general que condicionan el funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, la gerencia estratégica nos proporciona conocimiento detallado de la situación de la empresa y de su exterior; debido a que integra varias ciencias, áreas y recursos para su desempeño.

Una de las principales ventajas que nos brinda la gerencia estratégica es que nos permite obtener y organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre, cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar de manera segura en un mercado completo y con retos enormes.

En esta asignatura de los cursos especiales de grado cuenta con tres capítulos; en el Capítulo I se describirán los aspectos filosóficos y bases teóricas de la gerencia estratégica; en el Capítulo II se detallará el proceso de la gestión estratégica y en el Capítulo III se estudiarán los modelos de gestión estratégica acompañado de un caso práctico.

OBJETIVO

Principalmente tenemos como objetivo cumplir con los reglamentos y estatutos exigidos por la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, con el fin de responder a cada uno de los requisitos exigidos por la institución, para así poder optar al título de Licenciados en Administración. Desarrollando un trabajo de investigación basado en la gerencia estratégica que cumpla con las exigencias y

los parámetros del tutor encargado de dictar el seminario, ideando estrategias que nos permitan solucionar a futuro situaciones usuales o inusuales dentro de una organización de la manera más eficiente para tener los mejores resultados y a su vez podemos contar con las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar las estrategias de una manera exitosa en cualquier ámbito organizacional.

El Licenciado en Administración que se haya especializado con las Áreas de Grado posee una formación más completa, ofreciendo; tanto a instituciones públicas como privadas, profesionales con una mayor capacitación, elevando sus posibilidades de contratación en el mercado laboral, debido a la incursión en esta materia.

ALCANCE

Podemos decir que como máximo logro, lo que pretendemos alcanzar al finalizar este seminario es que podamos presentar un trabajo que cumpla con todas las exigencias y parámetros establecidos en el reglamento de trabajo de grado de la institución donde será presentado y de esta manera el mismo cumpla con las directrices por las cuales se rija el tutor académico con el fin de obtener un veredicto satisfactorio debido a las exigencias y el trabajo realizado a lo largo de este curso el cual servirá de base fundamental a la hora de afrontar situaciones en una determinada organización.

Ya que de cierta forma al especializarnos o enfocarnos más en temas específicos que refieren a la materia podemos desenvolvernos mejor ante situaciones inesperadas, precisamente creemos que de eso se trata un seminario, los seminarios nos ayudan a tener las bases y herramientas necesarias para cuando en un futuro seamos profesionales ser capaces de lograr nuestros objetivos de la mejor manera. De igual manera permite al cursante desarrollar el

diseño de estrategias mediante la aplicación de métodos y técnicas de manejo individual o colectivo para el beneficio de una empresa.

La gerencia estratégica nos brinda comprensión sobre la situación real y verídica de las organizaciones al involucrarnos de manera directa; como administradores, en el análisis de la información financiera y contable de la empresa, e igualmente en el análisis del entorno utilizando diferentes herramientas administrativas.

JUSTIFICACIÓN.

La gerencia estratégica se convierte en un factor determinante que le permite a una organización mantenerse en constante evolución sin importar su naturaleza, adaptándose a cualquier tipo de cambio que se presente a lo largo del tiempo debido a que permite estudiar diferentes entornos bien sean internos o externos que puedan afectar productividad, desarrollo y crecimiento de una organización en un mercado económico determinado.

La gerencia estratégica representa una herramienta para un estudiante en licenciatura de administración; ya que el licenciado en administración debe estar y sentirse preparado para enfrentar las dificultades en el ambiente laboral, utilizar los conocimientos adquiridos durante su formación profesional en pro de desempeñar de la manera más exitosa su trabajo.

Este curso especial de grado se realiza con la finalidad de comprender lo vital e interesante que es para una empresa planificar sus acciones y metas en función a la teoría gerencial ya que al aplicar los distintos indicadores de gestión se tomaran decisiones más acertadas de tal manera que los procedimientos de

producción sean efectivos y puedan ayudar a mejorar la productividad, competitividad y el buen desarrollo económico de la empresa.

Por otra parte y dado los condicionamientos actuales el aumento constante en cantidad y extensión de nuestra actividad ayuda a la preparación y a la realización de la misma, la gerencia estratégica brinda a las organizaciones cuyos objetivos se aplican basados en esta área de estudio que logren ser más rentables y exitosas que aquellas que no la utilicen, todo esto con la finalidad de evitar posibles disminuciones de ingresos y utilidades, una menor resistencia al cambio así como una mayor productividad del personal.

**Capítulo I: Conceptos Y Aspectos Filosóficos De La
Gerencia Estratégica.**

1.1) Gerencia Estratégica.

Nosotros como futuros administradores nos debemos enfocar en la estrategia para el área gerencial o económica; por lo que se hará hincapié en las estrategias aplicadas a las organizaciones para focalizar el tema en cuestión.

A continuación se mostraran algunas definiciones aplicables para la Gerencia Estratégica.

La gerencia estratégica según (Villegas, 1991). Thompson y Strickland (2003:6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales. El gerente, debe tener como función indispensable la elaboración de planes estratégicos, para que de esta manera se pueda proporcionar a la organización, una información adecuada y útil para evaluar en forma conveniente las posibilidades de obtener utilidades en el futuro y que la empresa adquiera el mayor valor posible y de esa manera se fortalezca.

El proceso de gerencia estratégica es aquel conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando la misión (la cual proporciona la identidad de la organización, diferenciándola de otras), objetivos (los cuales representa el compromiso gerencial para producir resultados

específicos de un tiempo) y estrategias (las cuales van a indicar cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión) para la misma H. Koontz en su libro, Estrategia, planificación y control, define la estrategia de la siguiente manera:

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

Se puede notar que dentro de esta definición se encuentran palabras determinantes que no se pueden pasar por alto; Koontz hace referencia a las estrategias como programas generales de acción, y esto no es más que una lista de las actividades que se deben ejecutar con compromiso para alcanzar el propósito fijado de la empresa que es conocido como la misión.

La Gerencia Estratégica para Weirz citado por Labrador (2005) es “ un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos”.

La Gerencia Estratégica la definen Pearce y Robinson citado por Ryszard (2005) como: “el sistema de decisiones y a las acciones dando por resultado la formulación y puesta en práctica de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización”.

El afán de organización, pero sobre todo el reforzamiento y desarrollo de las estructuras permite en todo caso explicar las razones fundamentales de las directivas de desarrollo para el futuro, La Gerencia estratégica permite orientar los

destinos de una organización, a través de sus procesos administrativos estratégicos para tomar decisiones trascendentales que permitan crear el futuro y la razón de ser de las organizaciones.

La gerencia de hoy debe estar abierta a nuevos cambios y saber adaptarse en el momento indicado a ellos. Esto para por cambiar la forma aislada de pensar, y entender el entorno que la rodea la cual tiene gran impacto en el desempeño de las organizaciones.

No cabe duda que existen interminables términos o aspectos determinantes que se ven involucrados al referirnos a la gerencia estratégica, algunos de los cuales nombraremos a continuación:

- **Precisión:** las estrategias deben ser exactas, carentes de afirmaciones inconclusas y poseer acciones específicas, concretas y definidas. La precisión en las actividades, etapas y proceso general de la estrategia a implementar impulsa a la ejecución del plan por parte del personal.
- **Flexibilidad:** no pueden ser estructuras rígidas, deben ser flexibles y se caracterizan por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos, además de poder reajustarse o realizar correcciones. La flexibilidad es necesaria, ya que la organización se está enfrentando a un proceso de transición o cambio, por lo que los planes deben mantener un objetivo al mismo tiempo que brinden la posibilidad de modificar en comportamiento frente situaciones no esperadas.
- **Objetividad:** se deben basar en datos reales, razonamientos precisos y exactos, ninguna estrategia puede apoyarse nunca en opiniones subjetivas o especulaciones. La objetividad en los planes estratégicos aporta un nivel mayor de seguridad en la

implementación del cambio, lo que genera menor posibilidad de resistencia por parte del factor humano.

- Previsión: las estrategias se basan en resultados o estudios realizados e intentan reducir al máximo los desperdicios de los recursos y pretenden proyectar a futuro. Ante la implementación de cualquier estrategia, la gerencia debe considerar la posibilidad de diferentes escenarios durante el proceso de cambio o mejoramiento.
- Equilibrio: entre los factores que se incluyan debe existir armonía y relación entre ellos. No se debe exagerar en ningún condicionante que se presente como pronosticar exuberantes cantidades porcentuales sobre el aumento de la utilidad.
- La racionalidad: determina que las estrategias deben ser lógicas, acertadas y razonables, contener unos objetivos reales y alcanzables además de contar con recursos necesarios para lograrlos. La racionalidad ayudara a quienes participen de la estrategia implementada a concebir el plan como realizable, disminuyendo la incertidumbre al ejecutarlo.
- Confiabilidad: se debe poder creer o confiar en las estrategias que se implementaran para proporcionarle seguridad a quienes deban ejecutarla. El factor humano de la organización debe estar dispuesto a colaborar en el proceso de cambio, por lo que es importante que los planes estratégicos que se tracen logren la aceptación por parte de una parte porción del recurso humano, convirtiéndolos en agentes de cambio para la organización.
- Responsabilidad: las estrategias deben proporcionar garantías con el fin de tomar decisiones y que éstas asuman las consecuencias que ciertamente deberían ser buenas.

- Factibilidad: deben ser realizables y adaptarse a la realidad social. Una estrategia que no sea viable disminuirá las posibilidades de mejorar la organización. La factibilidad es un factor de primordial importancia para el nivel gerencial y estratégico, los retos y esfuerzos asumidos por la organización durante el proceso de cambio deben estar respaldados por la posibilidad de éxito de la estrategia a implementar.

Así como mencionamos estos principios o factores podemos encontrar otros dependiendo del área donde se trabaje. De la misma manera, las estrategias deben relacionarse con la cultura organizacional, teniendo en cuenta el estilo de dirigir o liderar.

1.2) ¿Dónde nace la gerencia estratégica?

Podríamos decir que la palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Bien, si nos paseamos por la historia, encontraremos huellas que indican claramente que los pueblos, desde su origen, han trabajado unidos en organizaciones, solo a manera de ejemplo encontramos a los griegos, los romanos, ni hablar de la Iglesia Católica y sin olvidar a los chinos con su gran muralla. Indiscutiblemente usaron y pusieron en práctica lo que hoy conocemos como Administración.

Así encontramos a Sumeria, considerada como la primera y más antigua civilización del mundo, formaba la parte sur de la antigua Mesopotamia, entre las planicies aluviales de los ríos Éufrates y Tigris. A finales del 4º milenio A.C. Sumeria se dividió en una docena de Ciudades, estados independientes, cada una estaba gobernada por un “patesi” (Ennsi), o en ocasiones por un rey (lugal). Los patesi eran sacerdotes supremos y jefes militares, controlaba la construcción de diques, canales de riego, templos y silos, imponiendo y administrando los tributos a los que toda la población estaba sujeta. Interesante, aproximadamente, ya para el año 3001 A. C. se tenía un control administrativo del cobro de los impuestos.

Los Egipcios no se quedaron atrás, de hecho, sus pirámides son una prueba fehaciente de la necesidad que tuvieron de administrar y gerenciar un número importante de personas para poder construir cada pirámide (se estima que necesitó aproximadamente 100 mil personas durante veinte años). ¿Qué me dicen de las parábolas de Confucio que sugieren prácticas para la buena administración? La famosa obra del filósofo chino Sun Tzu “El arte de la guerra”, escrita hace más de dos mil años, obra que fue adaptada y usada por el legendario Mao Tse Tung, en 1949.

Siguiendo en la historia encontramos que la civilización que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases de nuestra sociedad; su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado. Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos. Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Un poco más allá en el tiempo encontramos a Fray Luca Paccioli y su partida doble sin olvidar la famosa obra “El Príncipe” escrita, magistralmente, por

Maquiavelo en 1531. Desde Sumeria hasta Maquiavelo, no se tenía idea de la Administración y mucho menos se conocía el término gerencia, sin embargo, ese recorrido en la historia no hubiera sido posible sin su puesta en práctica.

Ahora bien, el termino gerencia vienen de la raíz gesto, que proviene del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones). La acepción (concepto) gerente, cuyo origen es de 1884, viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de gestio, -onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

Pero ¿qué es Gerencia?, de acuerdo con Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979): “... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...” (Sisk Henry y Mario Sverdlik (1979)).

De acuerdo con Etkin (Etkin, J. (2000)) el término gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos.

Siguiendo este orden de ideas podemos afirmar que gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de

los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos.

La gerencia es una pieza importante de la Administración, forma parte de la naturaleza de los emprendimientos del colectivo social, llámese organización, empresa, cooperativa, universidad, hospital, municipio, asociación o club.

Tal como ocurre con otros espacios del conocimiento y dada la enorme gama de especialidades y saberes que acompañan al término, por sí solo “gerencia” no dice gran cosa, es necesario adjetivarlo con un componente que le otorgue, al menos, una aproximación más precisa y así encontramos: Gerencia de Proyecto, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Operaciones, etc.

Todo el escenario vivido en el Siglo XX, sus acontecimientos y evolución, su dinámica en lo político, económico, social y organizativo, no fue más que la plataforma que permitió y catalizó la construcción del conocimiento acerca de las organizaciones y su funcionamiento; generado saberes de toda índole, necesarios e imprescindibles, para que los mismos satisfagan , cumplan, y den respuesta a los fines para los cuales fueron creados, y dentro de ellos, encontramos la gerencia, con un rol protagónico en función de sus formas, estilos, comportamientos y resultados.

1.3) Origen

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994.206 afirma que “cada tipo de objetivo requería

un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

1.4) Evolución

Según Porter (1992,14): La primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

Se cree que La gerencia tuvo su origen en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma. En Egipto con la aparición de la estructura y en roma con el estado; más adelante aparecen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército donde estas aprenden a organizarse y ha jerarquizar los poderes.

Más tarde en la mitad del siglo XVIII y principios del XIX con la aparición de la revolución industrial en el que Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa, sufren transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales ; se expande el comercio , la mano de obra es reemplazada por las máquinas y por ende los trabajos son realizados en menos tiempo , seda el desarrollo de la definición de la organización de recursos que hoy conocemos como empresa, donde se da la creación del mercado y aparece lo que hoy conocemos como demanda y oferta.

Con todos estos aportes se da el nacimiento de lo que hoy conocemos como gerencia y su definición va sujeta de acuerdo al punto de vista de cada quien. de manera global , se podría decir que la gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, estas metas se dan mediante un proceso social que lleva a una responsabilidad de planear, regular, y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr los propósitos. También se podría entender como la habilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones.

1.5) ¿Para qué sirve la gerencia estratégica?

La Gerencia estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro, le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto ejercer el control de su propio destino. La Gerencia

Estratégica ayuda a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia. Las actividades de GE acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

1.6) ¿Por qué es importante para la empresa y para el gerente?

Nos permite identificar, dar prioridad y aprovechar cada una de las oportunidades que se presenten así como también nos ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos que se puedan estar presentando en la organización constituyendo un marco para una mejor coordinación y control de las actividades. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial.

La gerencia estratégica minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos permitiéndonos tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos, facilitando la asignación de tiempo y recurso de una manera más eficaz respecto a las oportunidades identificadas en la organización, contribuyendo a su vez en la ayuda para la integraciones del comportamiento de los individuos en un esfuerzo total fomentando a su vez un pensamiento proactivo y dejando en claro la base para las responsabilidades individuales.

1.7) ¿Porque es importante la cultura organizacional para la gerencia estratégica?

La cultura organizacional, según Valladares (2002) la define de la siguiente manera: “La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene única a una organización. Expresa a los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, historias y un lenguaje especializado”.

La cultura organizacional está relacionada a los comportamientos que conducen los destinos de la misma a través de un conjunto de elementos sociales y normativos que impactan y regulan el desempeño empresarial. Lo anterior, deja claro que los comportamientos, creencias, principios y valores de las organizaciones tiene que estar alineadas a la estrategia y que el liderazgo gerencial debe influir en el despertar del cambio organizacional, para que esto se lleve a cabo es necesario la realización de un diagnostico cultural para conocer los elementos coincidentes y no coincidentes y así poder darle dirección al comportamiento organizacional hacia la ejecución de las estrategias

Capítulo II: Proceso De Gestión Estratégica.

2.1) Proceso de Gestión Estratégica.

Es un proceso que conlleva una serie de decisiones y acciones administrativas que sirven para determinar el rendimiento a largo plazo de una organización. Dentro de este proceso se realizan análisis ambientales, tanto interno como externo, se formulan estrategias, se planifican estrategias a largo plazo, así como la evaluación y el control de las actividades. Todo esto con la finalidad de mantener un estándar elevado dentro de la organización con respecto a la toma de decisiones de manera correcta que permitan afrontar cualquier situación que se presente siempre de manera progresiva. La aplicación de las estrategias gerenciales debe considerar los elementos culturales que puedan ayudarlas u obstaculizarlas para poder diseñarlas de la manera adecuada y aprovechar o tomar en cuenta los cambios organizacionales que se requieran.

Dicho proceso pasa a formar parte fundamental dentro de cualquier organización por su alto nivel de rendimiento que ofrece a la misma, de tal manera que para aquellas empresas u organizaciones que aún no trabajan de la mejor manera el Proceso de Gestión estratégica o simplemente no tienen conocimiento sobre este tienden a ser menos exitosas y con pocas probabilidades de progresividad.

2.2) Importancia del proceso de Gestión Estratégica.

La importancia del Proceso de Gestión Estratégica radica en que si en una organización la alta gerencia no establece planes de acción, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente o cual sería la mejor manera de comenzar a trabajar así como tampoco tendrían idea de cómo manejar los recursos de una empresa, incluso puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa ya que todo esto requiere de una persona con los conocimientos necesarios que pueda manejar las situaciones que se presenten en la organización . Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización ya que aportaría ideas innovadoras múltiples opciones y sobre todo apoyo a cualquier área que lo necesite.

2.3) Conocer el planteamiento para la formulación de Estrategias.

El planteamiento es muy importante en un trabajo de investigación porque nos permite establecer los Objetivos de la investigación los cuales deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse, son las guías del estudio y durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presentes. Definitivamente debemos tener conocimiento sobre todos los aspectos relacionados con la empresa, cultura organizacional, su misión, su visión, objetivos, políticas y todos los planes que se han establecido para ese presente. Para así poder Plantear el problema y constituir de una forma más precisa la idea de investigación.

El planteamiento depende de cuán familiarizado estemos con el tema a tratar, de la complejidad misma de la idea, de la existencia de estudios antecedentes, de nuestro empeño como investigadores y de nuestras habilidades personales para conceptualizar el problema y traducir el pensamiento en forma clara, precisa y accesible. Si logramos plantear el problema correctamente estaría prácticamente resuelto ya que mientras más exactos seamos más posibilidades tendremos de obtener una solución más satisfactoria.

Cuando hablamos anteriormente sobre conocer la cultura organizacional de la empresa nos referimos a tener conocimientos sobre los elementos que intervienen en ella, como lo son; los fundadores o creadores, el estilo de dirección que lleva la empresa para motivo de estudio así como también la manera de liderar que se lleva en la empresa, sistemas de apoyo, autonomía individual, entre otros elementos.

Al conocer la empresa, sus funciones, sus objetivos claramente identificados y las políticas que se implementas; se puede determinar si existe un problema ó una situación a mejorar pero para determinar sus posibles causas se deben realizar seguidamente dos análisis, uno interno para tener conocimiento sobre todos los aspectos de la empresa, tanto a nivel gerencial, contable y financiero, como a nivel de personal; y un análisis externo, que igualmente nos brinda conocimiento pero a nivel del entorno y todo a nuestro alrededor que pueda beneficiarnos como empresa o no.

2.3.1) Análisis Interno y Externo.

Mediante el análisis interno y externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. Estos análisis se deben realizar con el propósito de determinar todas las posibles causas que den origen al problema o a la situación que se presente dentro de la organización.

El análisis interno *es una evaluación de la posición actual de la empresa* tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

Un análisis interno efectivo requiere de la identificación de las debilidades, que pueden variar desde el precio del producto hasta problemas de recursos humanos. Para el análisis interno, es importante aproximarse a las debilidades del negocio tanto desde la perspectiva interna y de la perspectiva del mercado como un todo, es decir, cómo está posicionada la empresa en relación a la competencia y productos alternativos.

Normalmente los factores sobre los que se suele recabar información para un análisis interno son los siguientes:

- **Factores comerciales:** productos o servicios, nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas, clientes, marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc. debemos determinar cómo será previsiblemente la capacidad de la empresa en cuanto a penetración en el mercado, innovación, cartera de productos, costos y precio, calidad del servicio, imagen de los productos o la marca, distribución y logística, y sistema de información de marketing.
- **Factores técnicos y productivos:** nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc. Describir las características iniciales del producto o servicio y del proceso de

producción: aspectos tecnológicos, materias primas, proceso de calidad, economía de escala y capacidad de producción.

- **Factores humanos y de gestión:** estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.
- **Factores financieros:** liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc. Estos factores financieros alteran frecuentemente las estrategias y cambian los planes de implantación, por lo que es muy importante conocer estos porcentajes, montos y cantidades.

Una vez que hemos determinado la información que vamos a recolectar, procedemos a determinar las fuentes de donde vamos a obtener dicha información.

Algunos ejemplos de fuentes de información para un análisis interno son los estados financieros, los resultados de auditorías o investigaciones anteriores, las publicaciones internas, los informes o reportes, y los propios trabajadores de la empresa.

Al hacer un análisis interno lo recomendable es hacer participar a la mayor cantidad de miembros de la empresa posible; por lo menos, en lo que respecta a esta etapa de recolección de información, ya que ello nos permitirá lograr que entiendan mejor el funcionamiento de sus áreas y la relación de éstas con las

demás, y que se sientan comprometidos con la empresa. En definitiva, con los resultados de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes de la empresa o los puntos débiles o a mejorar. Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Una vez que hemos recolectado la información requerida, procedemos a evaluarla con el fin de conocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Finalmente, una vez que hemos evaluado la información recolectada y hemos conocido los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como identificado sus principales fortalezas y debilidades, procedemos a establecer objetivos y formular estrategias.

Establecemos objetivos tomando en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y formulamos estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades; pero teniendo en cuenta también los recursos y capacidades de la empresa.

Por lo general en cualquier tipo de empresa u organización lo normal es realizar un análisis interno para luego continuar con el análisis externo ya que es la mejor manera de ir identificando los posibles problemas que o ventajas que lleva la empresa.

2.3.2) Análisis externo.

El análisis externo consiste en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, entre otros, con el fin de determinar posibles amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se maneja con la información suministrada por otras herramientas que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo: la tecnología, los factores políticos, sociales, legales, culturales, ambientales y competitivos. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas.

En la actualidad existe una rapidez en los avances tecnológicos así como un movimiento cambiante en los sistemas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado.

Los factores políticos, y legales son los principales reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas, ya que están compuestos por el gobierno y las leyes. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales, todos los tributos referentes a las actividades de las empresas con respecto a sus productos o servicios y para con sus empleados afectan a las empresas de modo significativo. En esta área hay un sinnúmero de puntos los cuales influyen directamente con las organizaciones dentro de los cuales podemos mencionar

En el área política, la estabilidad política del país, el sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación, interés de las instituciones públicas.

En el área legal, por una parte están las tendencias fiscales como lo son el impuesto sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de los impuestos, impuestos sobre las utilidades y por otro lado la parte económica donde entra la deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera.

Los factores culturales, ambientales y competitivos, hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, etc.

El éxito en los negocios a menudo es un contingente en la ventaja competitiva de la empresa, que es lo que coloca a los productos o servicios de la empresa a un lado de la competencia y es importante para el análisis externo. La ventaja competitiva puede ser en precio, en beneficios ofrecidos, o algunos atributos de la marca que la distinguen de sus competidores.

2.4) Formulación de estrategias.

La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa o unidad de negocio se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización. En general, esta matriz de opciones se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización, las cuales fueron identificadas en el análisis interno; y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior.

Para poder formular una estrategia se debe realizar una reunión en la que los participantes de mayor jerarquía a nivel empresarial planteen diferentes alternativas de estrategias que den solución al problema o situación para después, comprender todas las estrategias posibles que los participantes identificaron y serán clasificadas según su grado de atracción para todos los participantes; este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo para así determinar cuál será la estrategia a aplicar de manera definitiva.

Para crear y seleccionar estrategias es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias y esto se logra con la correcta evaluación de las causas a considerar.

Toda estrategia lleva consigo la utilización o requerimiento de diversos recursos para su puesta en marcha, por lo tanto es necesario conocer si se cuenta o no con los recursos que se necesitan. Es prudente conocer los diferentes recursos con que cuenta una organización y entre ellos se encuentran; los

recursos físicos y materiales, los financieros, los mercadológicos y el recurso humano.

Al formular la estrategia se debe establecer qué recursos son necesarios para su implementación, por esto se determina que recursos se requieren y cuales se tienen disponibles. La diferencia entre uno y otro es que, los recursos requeridos son todos los necesarios para llevar a cabo de manera exitosa la ejecución de las estrategias e incluye en la mayoría de los casos, la integración de varios recursos de la organización; mientras que los recursos disponibles son los que posee la empresa en relación a los necesitados y si no se poseen todos los recursos que se requieren se deben obtener de la manera más conveniente para la empresa.

Otro punto importante de destacar, y el cual a menudo es omitido, es que una opción válida de estrategia es la retirada. El mercado no sólo nos provee de oportunidades de crecimiento, también nos enfrenta a instancias de sobrevivencia en las cuales las opciones de cierre de negocios, ventas de marcas o de la propia empresa son garantes de mejores rentas para los dueños

Luego de llevar a cabo la evaluación de las causas y seleccionar las que se consideran de mayor prioridad, se debe convenir y establecer la estrategia que se aplicarán para la formulación de estrategias de manera adecuada el cual tenemos que dividirla en cuatro componentes principales

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas.
- Diseño de sistemas de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

2.5) Ejecución de Estrategias.

Una vez formulada la estrategia se procede a la ejecución de esta la ejecución marca el paso de todo lo demás. Nos permite analizar lo que está ocurriendo en el ámbito tecnológico y de los negocios. Es el mejor medio para lograr los cambios y la transición; mejor que la cultura, mejor que la filosofía. Las organizaciones orientadas a la ejecución cambian más rápidamente que las demás porque están más cerca de la real situación.

La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados.

La ejecución de la estrategia no es solo función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en sus áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones.

Ejecutar la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. Los problemas de implantación surgen debido a esta transmisión de la responsabilidad, en especial si las decisiones en cuanto a la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a los gerentes de nivel medio e inferior

Cuando se lleva a cabo la estrategia se pueden generar ciertos cambios en los objetivos, las políticas y la cultura organizacional, por lo que se podría generar conflictos dentro de la misma.

2.6) Evaluación de Estrategias.

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de dirección caminando alrededor en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa que cierra la puerta del establo después de que los caballos se han escapado.

El proceso de evaluación garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo y compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. El rendimiento es el resultado final de una actividad.

El proceso para evaluar las estrategias es primero que nada el análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas y se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales, en segundo lugar la medición del desempeño que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias y por último la realización de acciones correctivas; en la cual se hacen cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva en el futuro, es tomar medidas correctivas.

Capítulo III: Modelos de Gestión Estratégica.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? Los modelos de gestión Estratégica son un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico Los modelos de gestión Estratégica son importantes porque ofrece a las organizaciones ciertas ventajas según la estrategia que apliquen.

3.1) Las Estrategias de aumento de participación de Mercados

Estas estrategias se aplican cuando el producto de una determinada empresa está perdiendo terreno en el mercado y la compañía busca volver a posicionarse entre las otras empresas de la competencia. Por lo tanto, esta estrategia puede incluir; el aumento del el número de vendedores, incrementar los gastos de publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa a su vez buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

Podemos nombrar 6 mecanismos para lograr la penetración de mercados:

- Desarrollo de la demanda primaria.
- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- Adquisición de mercados.
- Defensa de la posición en el mercado.
- Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad

El desarrollo de la demanda primaria se logra:

- Aumentando la tasa de penetración
- Aumentando la tasa de ocupación

El aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto.

El aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

El aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia se logra:

- Aumentando la tasa de exclusividad. ésta se consigue:
 - Cuando no existe lealtad de marca en la competencia
 - Mejorando el producto y servicio ofertado.
 - Reposicionando la marca
 - Reduciendo el precio
 - Reforzando la red de distribución
 - Utilizando promociones de ventas

Esta estrategia se usa en mercados no expansibles o en la etapa de madurez del ciclo de vida.

La adquisición de mercados busca el aumento de la participación de mercado, mediante:

- La compra de una empresa competidora (integración horizontal)
- La creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido)

La defensa de la posición en el mercado se consigue:

- Mejorando el producto y reposicionándolo-
- Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo)
- Reforzando la red de distribución.
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas.
-

La reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos se consigue:

- Recurriendo a distribuidores más eficaces.
- Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios.

La reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los segmentos más rentables.
- Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables.
- Abandonando selectivamente segmentos no rentables.

3.2) Estrategias de Crecimiento

Las empresas por lo general están interesadas en crecer. El crecimiento significa más ventas, más ingresos y más beneficio. Por supuesto, el crecimiento

no es una tarea fácil, sino más bien todo lo contrario, debido a que la posibilidad de concreción depende de la actuación de múltiples factores. Las estrategias más comunes para el crecimiento son:

- Desarrollo de la necesidad: El desarrollo de la necesidad es un concepto altamente rentable. Consiste en conseguir que un nicho de mercado socio-económico alto considere indispensable contar con un tipo de producto específico. La ventaja competitiva es colocarse como la primera marca que sale al mercado y promover el nuevo producto bajo su nombre. Las aspiraciones de las clases sociales inferiores desarrollará también en ellos la necesidad. Un ejemplo muy claro son los pañuelos Kleenex. Pocas personas se refieren a ellos como pañuelos desechables y la mayoría estará de acuerdo en que fueron indispensables antes de que hubiera productos alternos; hoy día está ocurriendo algo similar con los teléfonos celulares y otros artículos tecnológicos.
- Penetración: Se busca obtener una mayor proporción del mercado objetivo, quitando a la competencia parte de su contribución. Esto va acompañado de estrategias de mercadotecnia, y se recurre a actividades como publicidad, promociones, eventos, muestreo, campañas, entre otros. Es altamente conveniente tener una diferenciación muy clara para el producto o servicio para implementar esta estrategia. Debe considerarse que conseguir desplazar productos alternos también es una posibilidad de incrementar la penetración.
- Expansión: Nuevas operaciones distintas a la que les dio origen, pero con un cierto grado de relación, ya sea por proveedores en común, clientes objetivo en sectores adyacentes o relacionados. Existen varias compañías de productos cosméticos que han

creado líneas de productos especiales para caballeros y niños; una de las más conocidas en México es Avon.

- **Ampliación:** Incrementar la capacidad de operaciones. Por lo general, esto se debe a una incapacidad para satisfacer la demanda, en previsión a que esto suceda en el corto plazo, o al aumento de la demanda por cualquier otro motivo. Frecuentemente esto lleva a tener operaciones centralizadas de gran tamaño y lleva a desarrollar sistemas de distribución y servicio complejos.
- **Franquicia:** Es una estrategia de replicación, salvo que el propietario del negocio entrega su derecho a operar por determinado tiempo bajo la misma identidad corporativa a cambio de una retribución económica y bajo el cumplimiento de ciertas reglas. Posiblemente la franquicia más conocida sea McDonald's. Por lo general los negocios desarrollan operaciones propias en los mercados más rentables y luego ofrecen franquicias para mercados menos rentables o donde las condiciones para la compañía original no serían tan beneficiosas.
- **Fusión:** Si bien en México la fusión de compañías no suele verse como crecimiento, sino como un simple forma de salir de una crisis o de disfrazar una adquisición, la realidad es que muchas compañías salen beneficiadas de tales sinergias. La característica de la fusión es que el resultado es una sola compañía fortalecida, donde se comparten los costos fijos y se utilizan las fortalezas de cada parte para potenciar la nueva empresa. Tal es el caso de fusión de Cemex con otras cuatro compañías en Febrero de 2005, donde subsistió como fusionante Cemex Concretos.

- Alianza estratégica: La alianza estratégica es muy parecida a la sociedad, excepto que las empresas permanecen como entidades separadas. Los propósitos de una alianza pueden ser muy diversos, donde el factor común es utilizar la fuerza de una entidad mayor para abordar algo que hubiera sido inaccesible o difícil de alcanzar para cualquiera de las integrantes por sí sola, ya sea nuevos mercados, negociaciones de volumen con proveedores, o desarrollar productos donde se utilicen sus fortalezas.

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976, pp. 127131). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro nº III.2, denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999, pp. 767768):

3.3) La estrategia de concentración de mercado

Se especializa en un segmento específico del mercado y su objetivo es obtener una ventaja competitiva que las demás empresas no pueden igualar, convertirse en el líder de ese segmento ya sea por costos o por diferenciación o un poco de ambas, pero en un segmento específico.

Si una empresa fabrica los mismos productos, al mismo precio, en el mismo mercado que otras es imposible que pueda obtener beneficios. Se requieren crear ventajas de competencia que permita posicionar a un mejor costo y con más opciones al producto en el mismo o diferente mercado.

La base de las estrategias de concentración de mercado es que una empresa puede cubrir un segmento en particular de manera eficaz o eficiente en comparación con los competidores que abarcan todo el mercado. El éxito de este tipo de estrategias radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores que poseen una base amplia prefieran no cubrirlos.

Cuando una empresa tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos o los mejorados, como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización también compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos, al enfocarnos en estas directrices podríamos determinar si esta estrategia será eficaz en el mercado.

3.4) La estrategia de contramarcha

En general se llama contramarcha a toda operación, movimiento o maniobra en que un cuerpo de tropas en marcha toma una dirección contraria a la que llevaba.

La estrategia de contramarcha puede llevar consigo un retroceso momentáneo por la reducción y los gerentes trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación; puesto que dicha reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir los líneas de productos, cerrar negocios marginales y las fabricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos para desorientar a la

competencia y obligarle a cambiar sus disposiciones o hacer que la misma competencia se enfoque en otras empresas que se puedan considerar de mayor riesgo para su posicionamiento en el mercado.

Con el tiempo, el cambio de circunstancias, los errores o excesos cometidos pueden hacer que en lugar de avanzar lo que convenga sea retroceder (*movimientos de retirada*). A lo largo del apartado se revisa bajo qué condiciones externas e internas son recomendables unas u otras opciones, además de establecer qué factores juegan un papel crítico para el éxito de cada opción.

Implica un enérgico ajuste para corregir ineficiencias y excesos, para así fortificar el negocio y luego volver a crecer. La forma de retiro que se elija dependerá de las condiciones que se tengan: qué tan atractivo se ve a la larga el negocio, qué tan benignas son las condiciones y qué tanto puede ser recompuesto.

3.5) La estrategia de diferenciación

La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados.

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:

- Importantes para el comprador.
- Que se diferencien de la competencia.
- Someter la demanda a la oferta.

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

- Imagen de marca.
- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.
- Servicio de posventa.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por "no ser sustituible" el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad (ROI)
- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia.

Esta estrategia no siempre es compatible con una elevada participación de mercado. Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.
- Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.

Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:

- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.
- La coordinación de I & D con producción y marketing.

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres *estrategias para mercados meta* (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado)

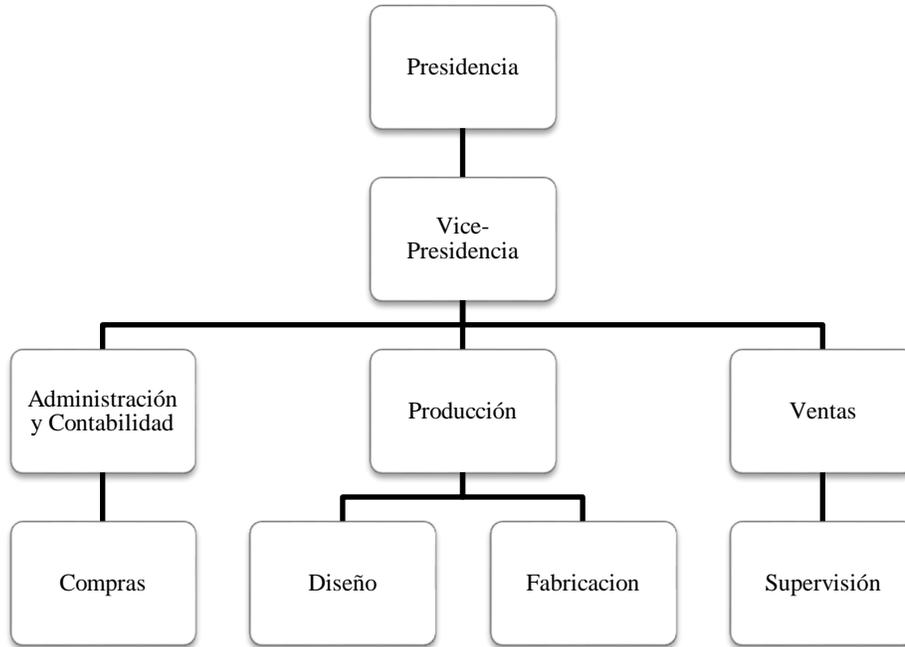
1. **Estrategia de congregación del mercado:** También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
2. **Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u

organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

3. **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento .

CASO PRÁCTICO

La empresa SQUADRA C.A. se encuentra ubicada en el sector de Porlamar, Municipio Mariño, estado Nueva Esparta. Se dedica a la fabricación y venta de motocicletas KLR 650, teniendo 5 años en el mercado ofreciendo sus motos de buena calidad a la población neoespartana. La empresa está estructurada de la siguiente manera:



Misión

Crear, mantener y marcar la diferencia en la fabricación y venta de motocicletas que se adapten a las necesidades y exigencias de nuestros clientes, apoyados en nuestro equipo de trabajo.

Visión

Ser reconocidos como el concesionario de motocicletas referencial a nivel nacional e internacional por proporcionar equipos de excelente calidad, estableciendo alianzas estratégicas que nos permitan alcanzar un reconocido prestigio en el mercado.

En los últimos meses las ventas disminuyeron. Hace aproximadamente un año y medio se inauguró una nueva tienda en el mismo sector con precios y calidad similares a los de la empresa SQUADRA C.A.

Se cuenta con la siguiente información de la empresa SQUADRA C.A.: El costo fijo es de 45.900.000 bs., el costo variable unitario es de 38.000 bs., el

precio de venta unitario es de 150.000 bs. El estado de resultado y el estado de situación financieras actualizadas se presentan a continuación:

Empresa SQUADRA C.A.

Estado de Resultado

Al 31/05/2015

Expresado en Bs.

Ventas		72.000.000
<u>Costo de ventas:</u>		
Inv. Inicial	20.000.000	
Compras	<u>40.000.000</u>	
Mercancía Disponible para la venta	60.000.000	
Inv. Final	<u>(18.000.000)</u>	
Costo de Venta		<u>(42.000.000)</u>
Utilidad Bruta		30.000.000
<u>Otros Gastos:</u>		
Gastos de Alquiler	2.000.000	
Gastos de Intereses	1.750.000	
Total Gastos		<u>(3.750.000)</u>
Utilidad antes de ISLR		<u>26.250.000</u>
ISLR por pagar		<u>3.150.000 (12%)</u>
Utilidad neta a Capitalizar		<u>23.100.000</u>

Empresa SQUADRA C.A
Estado de Situación Financiera

Al 31/05/2015

Expresado en Bs.

<u>Activos:</u>		
Banco	60.000.000	
Inv. Final	18.000.000	
Cuentas por cobrar	22.000.000	
Mobiliario	75.000.000	
Maquinaria	12.000.000	
Alquiler pagado por anticipado	2.800.000	
Total activos		189.800.000
<u>Pasivos y Capital:</u>		
<u>Pasivos:</u>		
Cuentas por Pagar	10.000.000	
Sueldos y Salarios por Pagar	5.500.000	
Préstamo Bancario	35.000.000	
Total Pasivos		50.500.000
<u>Capital:</u>		
Capital Social	113.050.000	
Utilidad No Distribuida	24.937.500	
Reserva Legal	1.312.500	
Total Capital		139.300.000
Total Pasivos y Capital		189.800.000

Razones Financieras:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{ventas}}{\text{inventario final}} = \frac{72.000.000}{18.000.000} = 4$$

$$\text{Indicador Actual} = \frac{\text{activos actuales}}{\text{pasivos actuales}} = \frac{100.000.000}{50.500.000} = 1,98$$

$$\text{Indicador Rápido} = \frac{\text{activos actuales} - \text{inventario}}{\text{pasivos actuales}} = \frac{100.000.000 - 18.000.000}{50.500.000} = 1,62$$

PE (Q): Punto de Equilibrio en Unidades PVU: Precio de Venta Unitario

PE (Bs.): Punto de Equilibrio en Bolívares CVU: Costo Variable Unitario

CF: Costos Fijos

$$PE Q = \frac{CF}{PVU - CVU} = \frac{45.900.000}{150.000 - 38.000} = \frac{45.900.000}{112.000} = 409,82$$

$$PE Bs. = PE Q \times PVU = 409,82 \times 150.000 = 61.473.214$$

Análisis:

La empresa está presentando fallas a nivel de ventas, por lo que no se están obteniendo las utilidades deseadas y para determinar las posibles causas que puedan originar este problema se deben realizar dos análisis; el análisis interno y el análisis externo.

Análisis interno:

Para realizar el análisis interno, primero comparamos el costo de venta con las ventas y se puede notar que éstas, superan a los costos por 30.000.000 Bs. y aunque se genere utilidad bruta, se considera baja. Luego se hace la comparación

de las ventas con la mercancía disponible para la venta y evidentemente se nota la poca diferencia entre las cantidades presentes, siendo esta de 12.000.000 bs., esto quiere decir que efectivamente las ventas bajaron. Aunque, considerando los inventarios inicial y final, se muestra que se vendió gran parte de la mercancía. De igual manera, al comparar las ventas con el punto de equilibrio se puede notar que solo se obtuvo 10.527.000 Bs. por encima del punto de equilibrio siendo este de 61.473.214 Bs., esto también afirma que las ventas no fueron las mejores. Así mismo, la utilidad antes del impuesto sobre la renta se muestra baja, debido a que en el estado de resultado se dan a conocer los costos y los gastos y se pueden considerar elevados o los ingresos como bajos.

Igualmente, al llevar a cabo la razón financiera de rotación de inventario; el cual nos indica los movimientos de la actividad principal de la empresa, da como resultado que solo se hizo rotación de inventario 4 veces para este período, considerándose bajo, por estar en un nivel inferior al rango normal. Esto se puede considerar como un exceso de inventario o que el producto se esté vendiendo lentamente. Otra de las razones financieras estudiadas son los indicadores de liquidez, el indicador actual y el indicador rápido. Con el indicador actual se muestra hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo y para este caso, el indicador actual da como resultado 1,98 bs., por lo que los activos superan y casi doblan a los pasivos, es decir, se tiene 1,98 bs de activo para cubrir cada bolívar de pasivo a corto plazo; esto refleja una buena liquidez de la compañía. Igualmente, el indicador rápido muestra hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario y el resultado da 1,62 bs., el cual quiere decir que la empresa, aun sin vender mercancía puede cubrir todas sus deudas a corto plazo.

Por otra parte, en el balance general se puede notar que la empresa cuenta con una suma importante de activos; que en su mayoría son activos circulantes y activos fijos; y con pocos pasivos; por lo que cuenta con capital, aún teniendo

bajas sus utilidades. Además se hace notar que no presenta gasto de publicidad, por lo que es posible que los clientes de otros sectores tengan desconocimiento del producto que se ofrece.

La empresa SQUADRA C.A. no cuenta con un departamento de publicidad y mercadeo que desarrolle estrategias de mercado con el propósito de dar a conocer la marca y los productos que fabrican en la organización y en este sentido la misma pueda competir en un determinado sector económico. En tal sentido la empresa se encuentra en desventaja ante sus competidores ya que la publicidad es de vital importancia para las empresas que producen bienes y servicios debido a que de esta manera presentan sus productos captando la atención de la región en la cual se desarrollan.

Análisis externo:

Es posible para una empresa resultar afectada por factores que no puede controlar como; la situación económica, social y ambiental, así como políticos y la competencia.

La situación inflacionaria en el país causa una disminución en el poder adquisitivo de las personas, por esto, los bienes que no son considerados de primera necesidad quedan excluidos del presupuesto de las personas y por la misma inflación que presenta el país, se puede generar un aumento considerable en el precio de los artículos, aunque la empresa SQUADRA C.A. no presenta precios exuberantes que dificulten la adquisición por parte de la clientela.

La importación se suma a los factores que afectan a la empresa, debido a que la materia prima para la elaboración de las motos no es de Venezuela, es decir, lo necesario para su fabricación es de origen extranjero y dificulta la oferta del producto al no tener la disposición y accesibilidad necesaria para la adquisición

de dicha materia prima, por lo que puede generar la disminución de la producción. Aunado a esto, el gobierno tiene restricciones para otorgar las divisas requeridas por las empresas y esto.

Otro condicionante que produce un fuerte impacto sobre la empresa está representado por la competencia, puesto que la presencia de competidores que cumplen con las mismas características del producto, pueden ser causantes de la disminución de la demanda de los productos de la empresa SQUADRA C.A., ya que la oferta en el mercado es superior y ambas organizaciones deben compartir el mercado.

Al identificar y evaluar las causas anteriormente mencionadas se puede considerar que la más resaltante que origina el problema es la falta de publicidad, y la presidencia de la empresa, en conjunto con los gerentes de los distintos departamentos, determinan que la estrategia que se debe aplicar para aumentar las ventas y posicionar el producto en el mercado:

“Implementar estrategias de publicidad para obtener mayor atención de los clientes y favorecer las ventas”

Para llevar a cabo la estrategia planteada son necesarios ciertos recursos y se debe conocer si se cuenta con ellos o no. Para esto, se debe realizar una evaluación de los mismos y para aplicar la estrategia establecida para la empresa SQUADRA C.A., es necesario contar con recursos financieros y se debe identificar si estos recursos requeridos serán financiados por dinero propio o por terceros.

Esta empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar la estrategia, es decir, posee el dinero suficiente para invertir en la publicidad que necesita el producto, y esto se conoce gracias los indicadores de liquidez que fueron detallados con anterioridad en el análisis interno. Y se llevara a cabo por

medio de una agresiva publicidad para dar a conocer el producto en otros sectores de la isla.

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se cumplió con nuestras expectativas al incursionar y proporcionarnos conocimientos más profundos en esta área de gerencia estratégica, la cual es muy necesaria en las empresas para afrontar los cambios que se generen fuera de su alcance y que puedan ser perjudiciales para sus actividades organizacionales.

La Gerencia Estratégica es un modo esencial de pensamiento y acción empresarial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. Los factores estratégicos son, pues el eje de las posibilidades de la elección de la gerencia ante el riesgo.

La gerencia estratégica es de gran importancia ya que permite a una industria o una organización a que establezcan metas, diseñe políticas, y a estar al tanto de los recursos que cuenta para llevarlas a cabo.

En conclusión, todo lo aprendido en esta área nos resulta beneficioso para la ejecución de lo que será nuestra profesión como licenciados en administración, debido a su fundamental presencia dentro de las organizaciones porque ayuda a las empresas a mejorar y avanzar con la ayuda de otras áreas al implementar estrategias, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

RECOMENDACIONES

Cuando una organización desea obtener una Gerencia Estratégica que pueda afrontar todas las amenazas del entorno y obtener mayor competitividad en el mercado, cada uno de los gerentes deben estar identificados con la organización y conocer muy bien la misión y visión de la misma.

Toda Gerencia Estratégica debe estudiar las matrices más importantes, entre estas se deben tomar en cuenta las de mayor aplicabilidad: La Matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Por otra parte, se recomienda que en las organizaciones, los altos directivos; o en nuestro caso, los administradores, tomen en cuenta todos los factores internos y externos para realizar un buen estudio de la situación de la empresa antes de decidir y aplicar la estrategia, puesto que es una decisión que conlleva mucha responsabilidad y no se deben tomar de manera arbitraria.

BIBLIOGRAFÍA

- **ACEVES RAMOS, Víctor Daniel. (2004).** *Dirección Estratégica.* México: McGraw-Hill. Primera Edición.
- **DAVID, Fred R. (2008).** *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Prentice Hall. Decimoprimer Edición.
- **GARRIDO BUJ, Santiago. (2006).** *Dirección Estratégica.* Madrid: McGraw-Hill. Segunda Edición.
- **JOHNSON, G.; KEVANSCHOLES, R. (2006).** *Dirección Estratégica.* Madrid: Prentice Hall. Séptima Edición.
- **LANE, K. (2008).** *Administración Estratégica de Marca.* México: Prentice Hall. Tercera Edición.
- **SERNA, H. (2003).** *Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión.* Bogotá: 3R Editores. Novena Edición.
- **SIPPER, D. y BULFIN, R. (2005).** *Planeación y Control de la Producción.* México: McGraw-Hill.
- **STRICKLAND, A. y THOMPSON, A. (2001).** *Administración estratégica.* México: McGraw-Hill. Undécima Edición.
- **WAYNE, R. y NOE, R. (2005).** *Administración de Recursos Humanos.* México: Prentice Hall. Novena Edición.

- **WHEELEN, T. y DAVID, J. (2007).** *Administración Estratégica y Políticas de Negocios.* México: Prentice Hall. Décima Edición.
- **WHETTEN, D. y CAMERON, K. (2005).** *Desarrollo de Habilidades directivas.* México: Prentice Hall

**SISTEMA DE INFORMACIÓN TRANSACCIONAL QUE
APOYE EL PROCESO GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO
FENTE, C.A.**

Capítulo I: Problema de investigación

1.1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Sistemas de Información y las Tecnologías de Información han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra que la organización sea más competitiva y obtenga mayor margen de rentabilidad.

La información para el proceso de gestión administrativo hoy en día juega un papel muy importante, debido a que los directivos de cualquier organización pueden planificar de mejor manera los objetivos que deseen alcanzar durante un determinado periodo de tiempo, lo cual les permite estar preparados ante situaciones que puedan presentarse a lo largo de la productividad de la empresa al igual que los ayuda a determinar cuándo se puedan aplicar distintos cambios.

Por ende, los gerentes encargados de tomar decisiones deben comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.

Un sistema de información transaccional tiene como objetivo principal reducir las operaciones de mayor frecuencia que puedan ser utilizadas en una compañía de tal modo que se controlen determinadas actividades en un departamento específico, por ejemplo: nomina, ventas, recursos humanos, finanzas, entre otros.

En el departamento de recursos humanos del CENTRO MEDICO FENTE, C.A, se lleva un control manual de las asistencias del personal que labora en dicha institución, lo que indica que no posee un sistema automatizado si no que el registro se realiza en carpetas, esto genera que los coordinadores del departamento no logren controlar la puntualidad de sus empleados en lo que se refiere a la hora de entrada y salida así como también de sus respectivos descansos.

Lo expuesto en el párrafo anterior, implica que el departamento de recursos humanos del CENTRO MEDICO FENTE, C.A, no logre controlar si su personal labora su jornada de trabajo completa lo que genera inconformidad al momento de cancelar la nomina mensual por parte del coordinador de recursos humanos.

Según lo descrito anteriormente es propicio proponer la implementación de un sistema de información de tipo transaccional que ayude al departamento de recursos humanos de CENTRO MEDICO FENTE, C.A. a controlar la asistencia del personal de manera automatizada, para así lograr llevar registros sustentados de cada empleado y puedan tomarse decisiones de acuerdo al comportamiento de cada trabajador. De esta manera se lograra garantizar un ambiente laboral armónico donde el trabajador no se sienta disgustado por la aplicación de algún descuento por inasistencia o por llegar fuera de su horario establecido.

Con el fin de exponer los aspectos y virtudes más notables de un sistema de información gerencial para la administración aplicado a un departamento específico, es necesario que se lleve a la práctica con la finalidad que se demuestre lo útil y practico que puede llegar a ser esta herramienta de información en el departamento de recursos humanos del, CENTRO MEDICO FENTE, C.A, el

cual se convierte en el objetivo de este trabajo de investigación, sin embargo para alcanzar la finalidad de este trabajo es necesario:

¿Es necesario aplicar un sistema de información que minimice las labores cotidianas en el departamento de recursos humanos?

¿Se encuentra la empresa en óptimas condiciones económicas para costear la incorporación de un nuevo sistema de información?

¿Cuál es el grado de confianza que le otorga al departamento de recursos humanos el actual control de asistencia?

¿Se encuentra capacitado el personal que labora en el departamento de recursos humanos para trabajar con un sistema de información transaccional?

¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas en el proceso de control de asistencia al implementar un sistema transaccional en el departamento de recursos humanos?

¿Brindara una mayor confianza al departamento de recursos humanos y a la alta gerencia del Centro Medico Fente la aplicación de un sistema transaccional?

1.2) OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1) General

Proponer un Sistema de Información Transaccional que apoye el proceso Gerencial del Departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Fente, C.A.

1.2.2) Específicos

- Describir el proceso de información que se maneja en el departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Fente, C.A.
- Aplicar una matriz DOFA con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se generan al aplicar un sistema transaccional al departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Fente, C.A.
- Proponer un sistema de información transaccional al departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Fente, C.A.

1.3) JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La administración actual requiere de gerentes atentos al cambio y a la evolución de la tecnología que les permitan ejecutar sus funciones con mayor eficiencia, contribuyendo al sano desarrollo y crecimiento de cualquier organización con el fin de garantizar su estabilidad en cualquier mercado económico, el desarrollo de los distintos sistemas de información a permitido que los gerentes puedan desarrollar una mejor gestión empresarial en base a la información que estos generan contribuyendo a tomar una decisión acertada.

El aporte de este trabajo de investigación colocará en manifiesto lo útil y practico que pueden volverse las actividades que deba realizar un determinado departamento al manejar sistemas de información que contribuyan a la planificación y control de procesos administrativos.

Por otra parte esta investigación busca hacer frente a la problemática mediante la aplicación de teorías y conceptos que ayuden a la implementación de un sistema de información transaccional al departamento de recursos humanos del CENTRO MEDICO FENTE, C.A. Además esta investigación servirá como ejemplo referencial para futuros estudios que intenten describir la temática objeto de estudio.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1) Antecedentes De La Investigación.

Como base para sustentar esta investigación la cual se fundamenta en proponer un sistema de información transaccional que apoye el proceso gerencial del departamento de Recursos Humanos del Centro Medico Fente C.A., se consultaron diferentes estudios previos relacionados con las variables de investigación. Dichas investigaciones constituyen el apoyo para lograr el marco referencial de la misma. En este sentido, se han seleccionado los siguientes trabajos:

- **Propuesta de un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos**, realizado por Granados Andrés en la Universidad de Carabobo (2000). Como principal objetivo propone un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos que facilite la integración de los datos, la almacene y la haga disponible para ayudar en la toma de decisiones de los Gerentes de Recursos Humanos, a través de un Sistema de Información Gerencial Integral para la toma de decisiones denominada WAREHOUSE. El diseño de la investigación estaba conformado por 20 personas que laboran como Gerentes de Recursos Humanos, los cuales están involucrados con un uso de los Sistemas de información.
- **Diseño de un Sistema Automatizado de Información Gerencial para la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos de Mavesa, S.A** realizado por Martell Migdalia, Universidad Bicentenario de Aragua (1999). Tiene como objetivo proponer un Diseño de un Sistema Automatizado de Información Gerencial para la Planificación Estratégica que facilite la Toma de Decisiones en la Administración de Recursos Humanos de Mavesa. Este sistema buscaba evaluar y seleccionar el personal que estaba capacitado para ocupar un cargo determinado, controlar la información referente al entrenamiento y/o especialización del personal de la empresa, mantener un archivo del personal elegible, así como obtener, a través de consultas,

reportes y gráficos toda la información necesaria para elaborar un plan estratégico Y realizar una mejor toma de decisiones, permitiendo de esta forma solventar los problemas existentes en el sistema estudiado.

El resultado que se obtuvo fue el de minimizar los tiempos de respuestas en la selección del personal, así como un control del entrenamiento en el que se realizó la medición de las horas hombre utilizadas en entrenamiento entre otros, lo que contribuyó con la obtención de la información precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones. En conclusión el sistema propuesto contribuyó con un cambio radical en el desenvolvimiento de las actividades para el logro de una mejor Planeación Estratégica de los recursos humanos.

2.2) Sistema de información.

Un sistema de información es una combinación organizada de personas hardware, software, redes de comunicación y recursos de datos que reúne, transforma y reparte información en una organización. Las personas han dependido de los sistemas de información para comunicarse entre sí utilizando una variedad de mecanismos físicos, procedimientos e instrucciones de procesamiento de información, canales de comunicaciones y datos almacenados desde los comienzos de la civilización.

Los sistemas de información aparte de brindar información necesaria para la toma de decisiones deben sustentar las estrategias empresariales, los procesos empresariales y las estructuras y la cultura organizacionales de una empresa de esta forma un sistema de información garantizara un mayor éxito, el cual radica en la efectividad de la tecnología de información que necesita una empresa para crear un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Según Cohen (1996) en su libro Sistemas de Información para la toma de decisiones expone:

“Los sistemas de información Gerencial están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y lo que es más importante, facilitan el logro de las ventajas competitivas a través de su implantación en las empresas”.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, es vital para las empresas que actualmente operan en el siglo XXI contar con sistemas de información debido a que se convierte en una herramienta que permite manejar información precisa en cada departamento de la organización, lo cual permite tomar decisiones más acertadas y minimizar los distintos procesos rutinarios que suelen desarrollarse. De no llevarse a cabo dichos sistemas las empresas se vuelven poco competitivas lo que podría llevarlas a un posible quiebre o que el trabajo se realice de la forma menos idónea.

Los Sistemas de Información según O’Brien (2001) se componen de cinco recursos importantes: humanos, hardware, software, datos y redes. Los cuales desempeñan componentes fundamentales en cualquier sistema de información que se encuentre en la realidad.

2.3) Recursos de los sistemas de información

Un sistema de información se compone de cinco recursos importantes: humanos, hardware, software datos y redes los cuales se complementan con el fin de procesar información útil y brindarle a la empresa resultados útiles para la toma de decisiones.

2.3.1) Recursos Humanos.

Está integrado por el conjunto de personas que se requieren para la operación de cualquier sistema de información. Este recurso humano se encuentra integrado por los usuarios finales y especialistas en sistema de información.

- **Usuarios finales:** también llamados usuarios o clientes son las personas que utilizan un sistema de información o la información que este genera, pueden ser contadores, oficina de talento humano, vendedores, ingenieros administración, entre otros.
- **Los especialistas en sistema de información:** son las personas que desarrollan y operan un sistema de información, analistas de sistemas, programadores, entre otros, en resumen los analistas de sistemas diseñan sistemas de información en base a los requerimientos de información del usuario final.

2.3.2) Recursos de Hardware.

Incluye todos los dispositivos físicos y materiales utilizados en el procesamiento de información. Específicamente abarca no solo maquinas, como computadores y otros equipos, sino también todos los medios de datos, es decir, todos los objetos tangibles en los cuales se graban datos.

- **Los sistemas de computador:** se componen de unidades de procesamiento central que contienen microprocesadores y una variedad de dispositivos periféricos interconectados.

- **Los periféricos del computador:** son dispositivos como el teclado o el mouse electrónico para la entrada de datos y comandos, una pantalla de video o impresora para la salida de información y los discos magnéticos u ópticos para el almacenamiento de recursos de datos.

2.3.3) Recursos Software.

Incluye todas las series de instrucciones de procesamiento de información. Dentro de las cuales se pueden mencionar software de sistemas, software de aplicación y procedimientos.

- **software de sistemas:** programa de sistema operativo que controla y respalda las operaciones de un sistema computacional.
- **software de aplicación:** son programas que dirigen el procesamiento para un uso particular de computadores por parte de usuarios finales.
- **Procedimientos:** son instrucciones operacionales para las personas que utilizaran un sistema de información.

2.3.4) Recursos de Datos.

Son la materia prima de un sistema de información, para los gerente constituye un recurso organizacional valioso ya que los datos pueden adoptar muchas formas, incluido los datos alfanuméricos tradicionales que se componen de números, letras, y otros signos que describen transacciones comerciales así como acontecimiento y entidades.

2.3.5) Recursos de Redes.

Las redes de comunicaciones son un componente de recurso fundamental de todos los sistemas de información ya que permiten realizar operaciones exitosas a través de internet, extranets e intranets.

Los distintos recursos permiten el funcionamiento de un sistema de información, de tal forma que se entrelazan los humanos y la tecnología con el fin de poner en práctica una herramienta exitosa con el fin de modernizar determinados procesos en la organización.

2.4) Tipos de sistemas de información

Según la pirámide organizacional descrita por Laudon & Laudon (2000), los sistemas de información sirven a cada uno de los niveles y funciones dentro de la organización los sistemas de nivel estratégico ayudan a los directivos con la planeación a largo plazo, los de nivel administrativo ayudan a los gerentes medios en el seguimiento y control, los de nivel de conocimiento ayudan a diseñar productos y distribuir la información y manejo de la documentación y los del nivel operativos ayudan a los gerentes operativos al seguimiento de las actividades diarias.

- a) Sistema de nivel operativo:** apoyan a los gerentes operativos al hacer el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la institución, el fin principal del sistema a este nivel es responder a las tareas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a lo largo de la institución.

- b) Sistema de nivel de conocimiento:** benefician a los trabajadores del conocimiento y los de la información en una institución, estos pueden mejorar la productividad de los ingenieros y diseñadores, la finalidad de este sistema es ayudar a la empresa de negocios a integrar nuevos conocimientos para que la institución pueda controlar el flujo de la documentación.

- c) **Sistemas de nivel gerencial:** se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y actividades administrativas de los administradores del nivel medio, estos sistemas comparan la información del día a día con la del mes o año anterior. En general proporcionan reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones.

- d) **Sistema de nivel estratégico:** ayudan a los directivos a atacar y dirigir las estrategias y tendencias a largo plazo dentro y en el entorno de la institución, su interés principal es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno con las capacidades con las que cuentan.

Las empresas cuentan con muchos sistemas de información que sirven a los diferentes niveles y funciones así los sistemas típicos que se encuentran en las instituciones se diseñan para apoyar a los trabajadores o gerentes de cada nivel con el fin de apoyar una actividad determinada de cada departamento los cuales son: sistemas de soporte a ejecutivos (SSE) al nivel estratégico, Sistemas de información para la administración (SIA) y Sistemas para el soporte de decisiones (SSD) al nivel de administración o gerencial, Sistemas de Trabajo del Conocimiento (STC) y Sistemas de automatización en la oficina (SAO) al nivel de conocimientos y Sistema de Procesamiento de Operaciones (SPO) al nivel operativo.

- **Sistema de Procesamiento de Operaciones (SPO):** encargados de la dirección de aquellas operaciones cotidianas necesarias en la gestión empresarial (nominas, registro de clientes, registro de embarques, ventas). Estos sistemas generan información que será utilizada por el resto de sistemas de información de la compañía el cual es utilizado por los trabajadores de los niveles menores en la organización.

- **Sistemas de automatización en la oficina (SAO):** diseñados con el fin de incrementar el rendimiento de los empleados que manejan la información en los niveles inferiores de la organización (procesador de textos, agendas electrónicas, hojas de cálculo).
- **Sistemas de Trabajo del Conocimiento (STC):** se definen como los sistemas de información utilizados para apoyar a los agentes que manejan información en la creación e integración de nuevos conocimientos para la empresa (estaciones de trabajo para la administración).
- **Sistemas de información para la administración (SIA):** proporcionan a los administradores informes y en algunos casos acceso en línea a los registros ordinarios e históricos de la institución. Sirven principalmente a las funciones de planeación, control y toma de decisiones.
- **Sistemas para el soporte de decisiones (SSD):** los administradores los emplean para ayudarse en la toma de decisiones semiestructuradas únicas o rápidamente cambiantes y que no pueden especificarse fácilmente con antelación.
- **Sistemas de Soporte Gerencial (SSG):** dirigen las decisiones no estructuradas y crean un ambiente generalizado de computación y comunicación en vez de proporcionar alguna aplicación fija o capacidad específica, están diseñados para incorporar información sobre eventos externos como leyes fiscales o competidores nuevos. Estos son utilizados para (proyectar las ventas en cinco años, planificar estrategias de años subsiguientes, diseñar cambios en la plata y equipos).

2.5) Importancia del sistema de información gerencial en la administración

El sistema de información gerencial es importante para la administración ya que permite mejorar las respuestas ante una situación o problema así como también un control sobre todos los elementos de la empresa y todos los recursos con que cuenta la misma para llevar a cabo sus actividades diarias, evitando perdida en los recursos materiales lo cual se verá reflejado de forma positiva en la organización. Esto a su vez traerá consigo notables mejoras entre las cuales se pueden mencionar:

- una mejor comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso productivo de la organización.
- controlar los inventarios utilizados por la empresa.
- Lograr presentar estados de ganancias ajustados a la productividad de la empresa.
- Mejora el tiempo de ejecución de las distintas actividades.
- Minimiza los distintos puestos de trabajo o cargos dentro de la empresa.
- Mejora a través de la información emitida en los distintos reportes la toma de decisiones.

2.6) Sistemas de apoyo a las transacciones

Consiste en procesar de forma eficiente las distintas transacciones, controlar los procesos, respaldar las comunicaciones y la colaboración en la empresa así como también actualizar las bases de datos de la empresa, pero no hacen énfasis en la generación de productos específicos que puedan ser utilizados de manera óptima por los gerentes ya que estos requieren de información procesada.

2.6.1. Características de los sistemas transaccionales

A través de estos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra debido a que automatizan tareas operativas de la organización.

- Son el primer tipo de sistema de información que se implanta en las organizaciones apoyando las tareas del nivel operativo de la organización.
- Son intensivos en la entrada y salida de información, sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- Son fáciles justificar ante la dirección general ya que sus beneficios son visibles y palpables.

2.6.2. Funciones de un sistema de procesamiento de transacción

- Un sistema de información de transacción debe ser capaz de mantener la seguridad y consistencia de los datos involucrados. Por ejemplo; un cliente transfiere dinero de una cuenta a otra dentro del mismo banco, la cantidad de dinero que se descuenta de la cuenta emisora debe ser igual a la que se le suma a la cuenta receptora. De no ser así, la acción (transacción) no se realiza.
- Enmendar cualquier error ocurrido mediante una operación pudiendo deshacer las operaciones realizadas manteniendo los datos tal cual estaban antes del error.
- Controlar y administrar múltiples transacciones determinando prioridades entre estas por ejemplo; un cliente está haciendo la reserva de un asiento en una sala de cine, dicho asiento debe ser bloqueado temporalmente hasta que se concrete la transacción, porque otro cliente podría estar queriendo reservar el mismo asiento en el mismo momento.

2.7) Bases legales.

A continuación se enmarcan las principales leyes, reglamentos y decretos que definen las políticas y estrategias para las actividades en el país.

2.7.1. Ley Orgánica del Trabajo del Trabajador y la Trabajadora (2012)

Los siguientes artículos de la Ley Orgánica del Trabajo del Trabajador y la Trabajadora, permiten abordar el marco legal que orienta la investigación hacia los turnos de trabajo que debe cumplir cualquier trabajador contratado dentro de la República Bolivariana de Venezuela bien sea por una institución pública o privada.

- **Art 167.** Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo.
- **Art 168.** Durante los períodos de descansos y alimentación los trabajadores y las trabajadoras tienen derecho a suspender sus labores y a salir del lugar donde prestan sus servicios. El tiempo de descanso y alimentación será de al menos una hora diaria, sin que puedan trabajarse más de cinco horas continuas.
- **Art 169.** Cuando el trabajador no pueda ausentarse del lugar de trabajo durante las horas de descanso y alimentación, por requerirse su presencia para atender órdenes del patrono, por emergencias, o porque labora en jornadas rotativas, el tiempo de descanso y alimentación será imputado como tiempo de trabajo, y no podrá ser inferior a treinta minutos.
- **Art 173.** La jornada de trabajo no excederá de cinco días a la semana y el trabajador tendrá derecho a dos días de descanso, continuos y remunerados durante cada semana.

Jornada diurna la cumplida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m.

Jornada nocturna la cumplida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m.

Jornada mixta la que comprende períodos de trabajo diurnos y nocturnos. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro (4) horas, se considerará como jornada nocturna.

- **Art 175.** No estarán sometidos a los límites establecidos para la jornada diaria o semanal de trabajo:

1. Los trabajadores de dirección.

2. Los trabajadores de inspección o de vigilancia cuando su labor no requiera de un esfuerzo continuo.

3. Los trabajadores que desempeñan labores que requieran la sola presencia, o con labores discontinuas durante el cual el trabajador no despliega actividad material, ni atención sostenida pero debe permanecer en su puesto de trabajo para responder a llamadas eventuales.

4. Los horarios establecidos por convención colectiva entre patronos y los trabajadores.

En estos casos los horarios podrán excederse de los límites establecidos para la jornada diaria ó semanal, con la condición de que la jornada diaria no exceda de once horas diarias de trabajo y que el total de horas trabajadas en un período de 8 semanas no exceda en promedio de 40 horas por semana.

- **Art 176.** Cuando el trabajo sea continuo y se efectúe por turnos, su duración podrá exceder de los límites diarios y semanales siempre que el total de horas trabajadas por cada trabajador o trabajadora en un período de 8 semanas, no exceda en promedio el límite de 42 horas semanales.

Las semanas que contemplen seis días de trabajo deberán ser compensadas con un día adicional de disfrute en el período vacacional correspondiente a ese año, con pago de salario y sin incidencia en el bono vacacional.

- **Art 177.** Se podrá fijar una jornada menor para aquellos trabajos que requieran un esfuerzo excesivo o se realicen en condiciones de riesgo para la salud y seguridad.

2.8) Definición De Conceptos Básicos.

Con el fin de que se entienda el siguiente trabajo de investigación es necesario acotar el significado de los siguientes términos conceptuales:

- **Sistema:** es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente, que forman una actividad para alcanzar un objetivo.
- **Información:** es un conjunto de datos con un significado, es decir, reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo.
- **Dato:** es un registro o anotación de un evento u ocurrencia.
- **Sistema de Información:** un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.
- **Sistema Transaccional:** sistema de información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones cotidianas en una organización.
- **Transacción:** es un evento o proceso que genera o modifica la información que se encuentran eventualmente almacenados en un sistema de información.
- **Informática:** es la disciplina que lidia con el tratamiento racional y sistemático de la información por medios automáticos.
- **Retroalimentación:** es el producto regresado a personas indicadas dentro de la institución para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de alimentación.
- **Procesamiento en Lotes:** las operaciones se acumulan y almacenan en grupo o lote, hasta el momento cuando a causa de un ciclo para dar información resulte eficiente o necesario procesarlas. Este tipo de

procesamiento se utiliza para el (control de asistencia de nómina y solicitudes de pedidos).

2.9) Marco Institucional

2.9.1) Reseña Histórica De La Empresa.

La empresa Centro Medico Fente C .A. Nace el 28 de Julio del Año 2006, con Domicilio en el Municipio Mariño del Estado Nueva Esparta, Porlamar Sector Genovés. El objeto de la compañía es brindar atención primaria y servicios médicos, a través de consultas médicas de diferentes especialidades como (odontología, cardiología, traumatología, gastroenterología, medicina interna, pediatría), estudios especiales como holter de arritmias, mapas, rayos X de cualquier parte del cuerpo humano, además cuenta con un laboratorio clínico en donde procesan pruebas especiales y hormonales, además cuenta con un área de rehabilitación y fisioterapia todos estos servicios se llevan a cabo con el fin de brindar una asistencia medica acorde a las necesidades de la comunidad neoespartana.

2.9.2. Visión

Consolidarnos como la empresa líder en el ramo de la Medicina Primaria, brindando cada día un mejor servicio, de manera eficiente. Estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con los Profesionales Médicos y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un reconocido prestigio para con los pacientes que depositan su confianza en nosotros.

2.9.3. Misión

Ofrecer servicios médicos de alta calidad que superen las expectativas de los pacientes que nos visitan, apoyados en los especialistas médicos, técnicos y personal administrativo, buscando siempre la vanguardia en el diagnóstico médico de la sociedad Neoespartana.

Capítulo III: Marco Metodológico

La metodología de la presente investigación estará orientada en el definición de las técnicas y métodos que se utilizaran para la recolección, procesamiento, análisis y presentación de los resultados; con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en dicha investigación.

3.1) Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación según Arias (2006), lo expone como el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Por ende la siguiente investigación será de carácter descriptivo puesto a que se procederá a recopilar toda la información relativa a los sistemas de información para luego lograr proponer la aplicación del mismo en el Centro Medico Fente C.A.

3.2) Diseño de la Investigación

Se refiera a la estrategia que será adoptada para responder al problema de investigación. En este sentido el diseño de acuerdo al tipo de dato e información requerida será de campo. Arias (2006) define la investigación de campo “como una recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables en estudio” por ende, el diseño de campo permitirá recolectar los datos de la investigación en la gerencia de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A.

3.3) Unidad de Estudio

La población objeto de estudio estará conformada por tres directivos, el gerente, el coordinador de recursos humanos y cuatro analistas del departamento de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A, ubicados en el Centro Comercial Galerías Fente. Tomando en cuenta las características de la población,

la misma es pequeña y finita; la cual suministrara la información requerida para lograr Proponer un Sistema de Información Transaccional que apoye el proceso Gerencial del Departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Fente, C.A.

3.4) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En el desarrollo de toda investigación es necesario disponer de técnicas e instrumentos de recolección que permitan obtener información suficiente para que el investigador logre alcanzar los objetivos trazados.

Para esta investigación como primera técnica se utilizó la revisión documental la cual permitió la obtención de información de diferentes fuentes relacionadas con el tema en estudio, permitiendo así abordar y desarrollar el marco metodológico de esta investigación.

En segundo lugar se utilizó la entrevista para la determinación del problema u objeto de estudio. Arias (2006), define la entrevista como una técnica para la obtención de datos que consiste en un dialogo entre el investigador y el entrevistado.

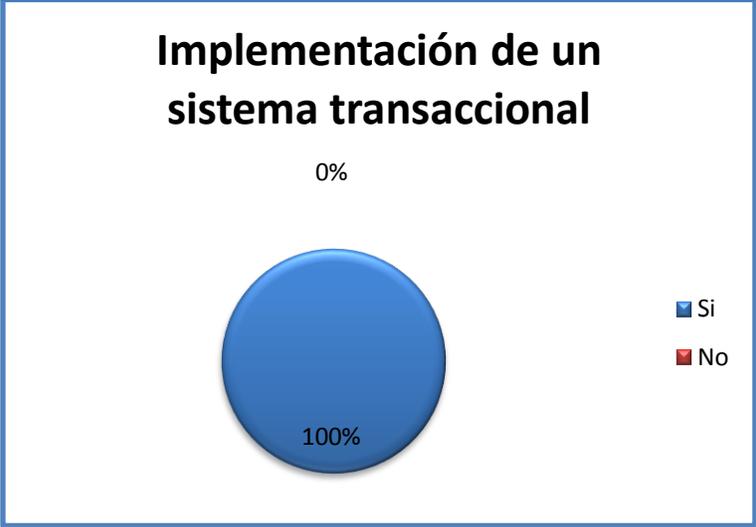
Por último, se aplicara un cuestionario cuya finalidad será evaluar la postura del personal en todas sus áreas ente la implementación de un sistema de información que controle su asistencia y su puntualidad en la jornada laboral diaria.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

El presente capítulo tiene como objeto responder a la temática planteada en la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario, tanto a los directivos como al gerente y analistas del departamento del departamento de Recursos Humanos del CENTRO MEDICO FENTE, C.A. Una vez recolectada la información directamente de la población objeto de estudio, se procedió a realizar un análisis descriptivo que permitió indagar acerca de la opinión del personal con respecto a la implementación de un sistema de información de tipo transaccional que ayude al departamento de recursos humanos de CENTRO MEDICO FENTE, C.A. a controlar la asistencia del personal de manera automatizada. Para esta fase descriptiva de la investigación se procedió únicamente a emplear herramientas gráficas, debido a que permiten visualizar la información de forma más sencilla y directa, específicamente se elaboraron gráficos circulares individuales para cada una de las variables objeto de estudio.

En los gráficos siguientes se puede visualizar la opinión del personal con respecto a cada una de las interrogantes planteadas.

Grafico N° 1: Implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Entre los datos suministrados se puede observar en el grafico N°1 que el 100 % de las personas entrevistadas manifestaron estar de acuerdo con la Implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A. De acuerdo a las respuestas suministrada por el personal vale la pena resaltar que la implementación de este sistema permitiría un mejor control del personal que labora dentro de la organización, con el fin de que el departamento de recursos humanos y la gerencia del centro médico logren tener registros concisos y precisos de cada trabajador.

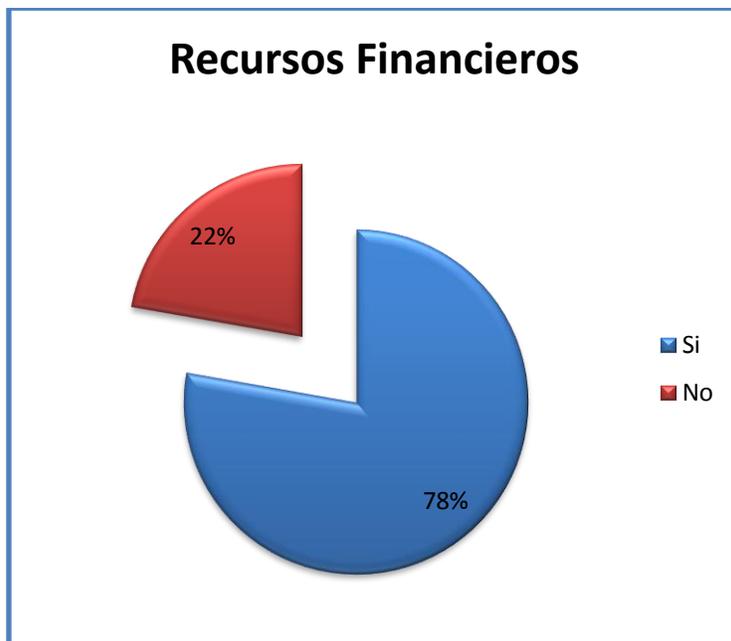
Grafico N° 2: Importancia la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Médico Fente C.A.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

En el grafico N° 2 se evidencia que para el 100% del personal entrevistado es de gran importancia la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Médico Fente C.A., el cual se convierte en una nueva herramienta que facilitara el trabajo del personal que labora dentro del departamento de igual forma le suministrara información exacta para el cálculo de los distintos sueldos y salarios que deba devengar cada trabajador en función al trabajo que realiza dentro de la empresa.

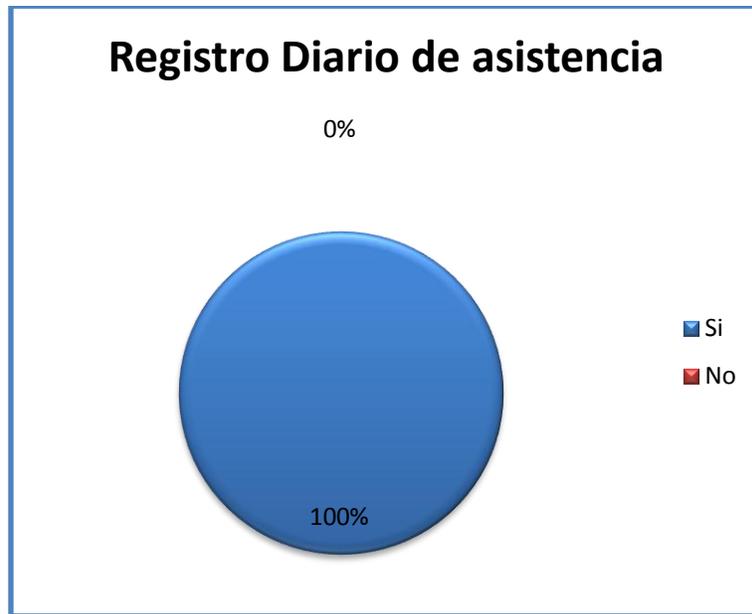
Grafico N° 3: Cuenta el centro médico con los recursos financieros para la implementación de un sistema de información transaccional.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Con respecto a las respuestas suministradas por el personal en función de si cuenta o no el Centro Medico Fente con recursos financieros para la implementación de un sistema transaccional, se puede visualizar en el grafico N° 3 que el 78% respondió que si se cuenta con los recursos para la implementación de dicho sistema; sin embargo un 22% manifestó que el centro no posee los recursos financieros para la implementación del sistema transaccional.

Grafico N° 4: Es necesario llevar un registro diario que permita controlar la asistencia del personal que labora en la empresa.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Se puede observar en el grafico N°4 que para el 100 % de las personas entrevistadas es necesario que la empresa lleve un registro diario de las entradas y salidas de su personal, con la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Medico Fente C.A. permitiría de forma automatizada lograr de forma efectiva dicho registro.

Grafico N° 5: Brindara el sistema de información transaccional información confiable que le permita a la gerencia general tomar decisiones acertadas.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

En el grafico anterior el 100% de los entrevistados manifestaron que al implementar un sistema de información transaccional en el departamento de Recursos Humanos del Centro Medico Fente se podría contar con información confiable que le permita a la gerencia general tomar decisiones acertadas con una evidencia empírica sustentada.

Grafico N° 6: Al implementar un sistema de información transaccional el departamento de recursos humanos podrá llevar un mejor control de las entradas y salidas del personal.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

En el grafico N° 6 se evidencia que el 100% del personal entrevistado coincide en que la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos podría ayudar a llevar un mejor control de las entradas y salidas del personal que labora en la organización.

Grafico N° 7: El personal se sentirá a gusto con la implementación de un sistema de información transaccional que registre su entrada y salida de la empresa.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Al tabular las respuestas suministradas por los entrevistados en función de si el personal que labora en el Centro Medico Fente se sentirá a gusto con la implementación de un sistema de información transaccional que registre su entrada y salida de la empresa, se evidencia en el grafico N° 7 que el 67% manifestó que el personal estaría de acuerdo con la implementación y se sentirían a gusto, sin embargo un 33% manifestó que el personal sentirá disgusto al implementar el sistema.

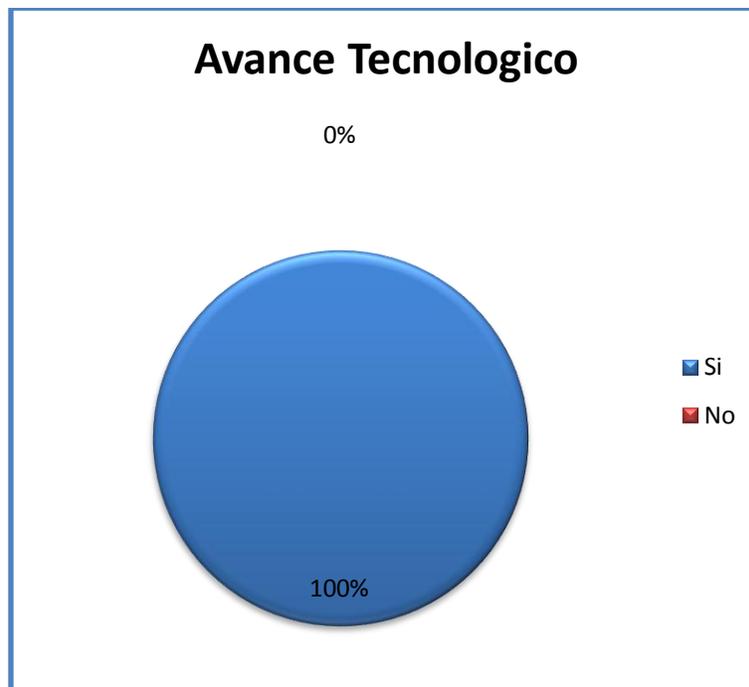
Grafico N° 8: Facilitara el trabajo del coordinador de recursos humano y de su equipo la implementación del sistema de información transaccional.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

El grafico N° 8 manifiesta que el 100% del personal entrevistado expone que la implementación del sistema de información transaccional facilitara el trabajo del coordinador de recursos humano y de su equipo.

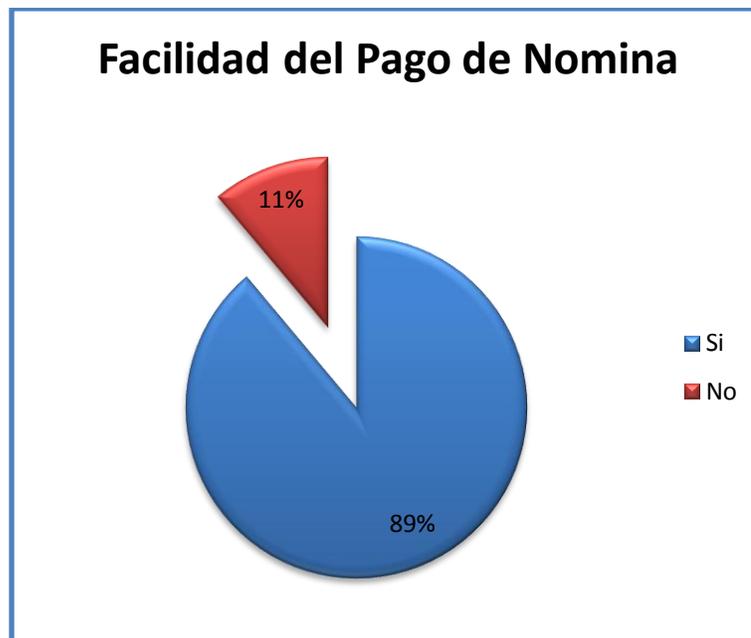
Grafico N° 9: Resulta un avance tecnológico la implementación del sistema de información transaccional.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Los resultados del gráfico anterior manifiestan que el 100% del personal opina que la implementación del sistema de información transaccional resulta un avance tecnológico para la organización.

Grafico N° 10: Facilitara el cálculo y pago de la nómina al departamento de recursos humanos la implementación de un sistema de información transaccional.



Fuente. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta.

El 89% del personal entrevistado coinciden en que la implementación de un sistema de información transaccional facilitara el cálculo y pago de la nómina al departamento de recursos humanos, no obstante para un 11% esta implementación no ayudara para el cálculo y pago de la nómina.

MATRIZ DOFA EMPRESA CENTRO MEDICO FENTE, C.A.

Puntos de su construcción

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.

3. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
4. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.

Fortalezas

1. Buena disposición de los directivos para lograr la implementación del sistema.
2. Control de entradas y salidas del personal.
3. Brinda mayor facilidad para el cálculo de los sueldos y salarios de los empleados.
4. Ayuda a la toma de decisiones acertadas y oportunas.

Debilidades

1. Contratación de servicio técnico para el mantenimiento del sistema lo cual amerita un desembolso de dinero extra.
2. Generar un trabajo extra para el personal de recursos humanos el cual debe estar pendiente del monitoreo constante del sistema
3. Brindar capacitación a los empleados de recursos humanos para el manejo del sistema.
4. Descontento del personal que labora en la institución debido a la implementación del sistema

Amenazas

1. Falla del suministro eléctrico, ocasionando descontrol en el sistema.
2. Aumento constante desmedido en el mantenimiento del sistema.
3. Fiscalizaciones activas da la ley del trabajo para garantizar las condiciones de entrada y salida del empleado.
4. Competencias regionales que busquen la implementación del sistema transaccional.

Oportunidades

1. Mejoras en el cumplimiento del horario de trabajo y como el marcaje es personalizado evita que cualquier compañero firme en nombre de otro.

2. Información oportuna
3. Monitoreo permanente de la entrada y salida del personal
4. Eliminación de cálculos involuntario por el personal de recursos humanos el cual es el encargado de digitalizar las planillas para la cancelación de los honorarios.

<p>CENTRO MEDICO FENTE, C.A. MATRIZ DOFA</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de servicio técnico para el mantenimiento del sistema lo cual amerita un desembolso de dinero extra. 2. Generar un trabajo extra para el personal de recursos humanos el cual debe estar pendiente del monitoreo constante del sistema 3. Brindar capacitación a los empleados de recursos humanos para el manejo del sistema. 4. Descontento del personal que labora en la institución debido a la implementación del sistema 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Buena disposición de los directivos para lograr la implementación del sistema. 2 Control de entradas y salidas del personal. 3 Brinda mayor facilidad para el cálculo de los sueldos y salarios de los empleados. 4 Ayuda a la toma de decisiones acertadas y oportunas.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras en el cumplimiento 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir recursos financieros para la 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la disposición de los

<p>del horario de trabajo y como el marcaje es personalizado evita que cualquier compañero firme en nombre de otro.</p> <p>2. Información oportuna</p> <p>3. Monitoreo permanente de la entrada y salida del personal</p> <p>4. Eliminación de cálculos involuntario por el personal de recursos humanos el cual es el encargado de digitalizar las planillas para la cancelación de los</p>	<p>implementación del sistema y la capacitación del personal que lo maneje con el fin de llevar un control del cumplimiento del horario del personal del centro médico garantizando así el pago preciso de su jornada efectuada.</p>	<p>directivos en la implementación del sistema para el control efectivo de las entradas y salidas del personal y así evitar disgusto e inconvenientes por pagos suscitados de manera incorrecta</p>
--	--	---

honorarios.		
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1 Falla del suministro eléctrico, ocasionando descontrol en el sistema.</p> <p>2 Aumento constante desmedido en el mantenimiento del sistema.</p> <p>3 Fiscalizaciones activas da la ley del trabajo para garantizar las condiciones de entrada y salida del empleado.</p> <p>4 Competencias regionales que busquen la implementación del sistema transaccional.</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar una planta eléctrica que ayude al sistema a trabajar con normalidad en horario de contingencia. • Estimar el costo del mantenimiento periódicamente que se generen los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en tecnologías biometricas que permitan el desarrollo de un sistema para la toma de decisiones acertadas y oportunas.

CONCLUSIONES

El estudio realizado en el Centro Medico Fente, C.A. con el fin de estudiar la posibilidad de instalar un sistema de información transaccional que arroje información del nivel operativo hacia los niveles administrativos de la organización específicamente en el departamento de recursos humanos; se puede concluir que representa un avance tecnológico necesario para la empresa, de tal manera que este permita que el departamento utilice información exacta y oportuna con respecto a las entradas y salidas del personal convirtiéndose en fuente de información principal al momento de tomar decisiones desde los altos niveles de la organización.

El departamento de recursos humanos es un departamento fundamental en la organización debido a que su trabajo se fundamenta en atender las necesidades de los trabajadores con el propósito de que estos puedan sentirse motivados e importantes para la organización; de igual modo deben controlar las actividades diarias del personal dentro de la organización entre ellas su puntualidad convirtiéndose este factor en un estilo organizacional fundamental para cualquier organización debido a que si no se controla la puntualidad en el personal toda la actividad diaria tiende a retrasarse lo que pudiese ocasionar pérdidas para la organización.

En este orden de ideas es importante para las organizaciones contar y hacer uso correcto de las tecnologías que faciliten los distintos procesos administrativos dentro de una institución de tal manera que se puedan beneficiar tanto la organización como los trabajadores que se hacen vida en la misma con el fin de que los cambios se traduzcan en avances organizacionales, de igual forma es de suma importancia que la empresa adopte un sistema de información de fácil

manejo para el personal que labora en el área debido a que de esta manera los mismos se pudiesen familiarizar en un menor periodo de tiempo con el propósito de ahorrar en gastos de adiestramiento.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda implementar un sistema de información transaccional que facilite el control de asistencia del personal que labora en el Centro Medico Fente, C.A.

Brindar capacitación a los empleados en el área de recursos humanos de tal manera que se puedan familiarizar en un periodo de tiempo corto con el sistema.

Dar a conocer al personal que labora en la empresa el uso correcto del sistema con el propósito de no sobrecargar con información innecesaria el mismo.

Establecer periodos de prueba con el fin de que los trabajadores no se resistan al cambio que producirá la implementación del sistema.

REFERENCIAS

COHEN, Daniel. (1990). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. México: Mc. Craw-Hill. Segunda Edición.

O'BRIEN, J. y MARAKAS, G. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México: McGraw-Hill. Séptima Edición.

LAUDON, K. Y LAUDON,P. (1996). *Administración de los sistemas de información*. Pearson Educación. Tercera Edición.

ANEXOS

CUESTIONARIO

- 1) Considera usted necesaria la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos que controle la entrada y salida del personal que labora en la empresa?

Si ___ No___

- 2) Considera usted de gran importancia la implementación de un sistema de información transaccional en el departamento de recursos humanos del Centro Médico Fente?

Si ___ No___

- 3) Considera usted que el centro médico cuenta con los recursos financieros para implementar el sistema de información transaccional?

Si ___ No___

- 4) Es necesario llevar un registro diario que permita controlar la asistencia del personal que labora en la empresa?

Si ___ No___

- 5) Cree usted que este sistema de información transaccional brindara información confiable que le permita a la gerencia general tomar decisiones acertadas?

Si ___ No___

- 6) Cree usted que al implementar un sistema de información transaccional el departamento de recursos humanos podrá llevar un mejor control de las entradas y salidas del personal?

Si ___ No___

- 7) Considera usted que el personal se sentirá a gusto con la implementación de un sistema de información transaccional que registre su entrada y salida de la empresa?

Si ___ No___

8) Cree usted que la implementación del sistema de información transaccional facilite el trabajo del coordinador de recursos humano y de su equipo de trabajo?

Si ___ No___

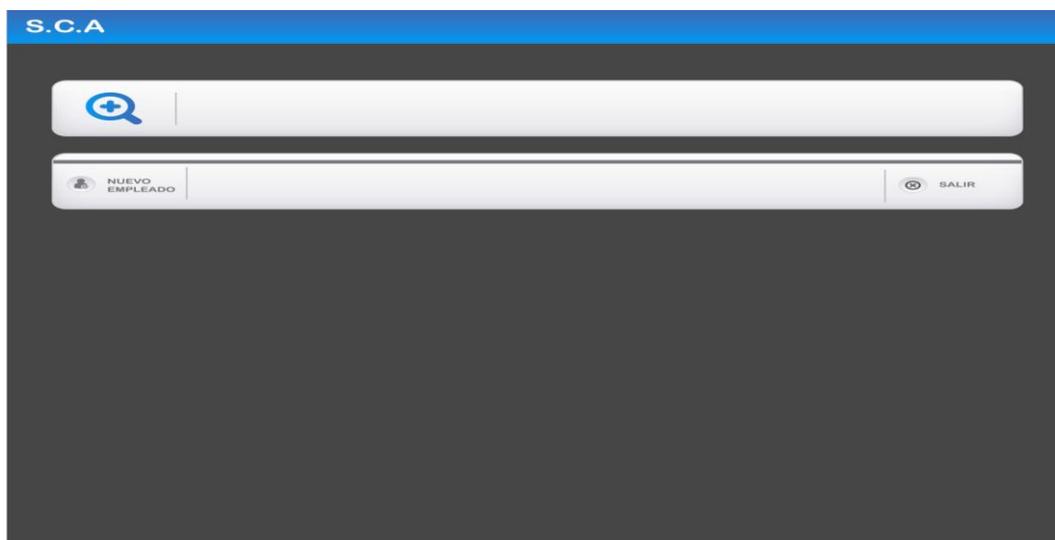
9) Considera usted que la implementación del sistema de información transaccional represente un avance tecnológico para la organización?

Si ___ No___

10) Cree usted que la implementación de este sistema automatizado facilite al departamento de recursos humanos el cálculo y pago de la nómina en la organización?

Si ___ No___

Pantalla De Inicio Del Sistema Transaccional.



Ingreso De Datos Del Empleado.

The screenshot shows the S.C.A. system with the "Nuevo Empleado" form open. The form is titled "NUEVO EMPLEADO" and has two tabs: "DATOS PERSONALES" (Personal Data) and "HORARIO" (Schedule). The "DATOS PERSONALES" tab is selected. The form contains the following fields:

Field	Value
CEDULA DE IDENTIDAD	14.536.245
NOMBRES	STEPHANIE KARINA
APELLIDOS	XXXXX XXXXX
FECHA DE NACIMIENTO	XX / XX / XXXX
DIRECCIÓN	XXXXX XXXXX
FECHA DE INGRESO	XX / XX / XXXX

Below the fields, there are two buttons: "CAMBIAR IMAGEN" (Change Image) and "GUARDAR" (Save). The form also has a close button (X) in the top right corner.

Reporte De Asistencia Por Empleado.

S.C.A

14.536.245

AÑO MES DIA BUSCAR IMPRIMIR

PERIODO 16/04 - 30/04

DIA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	
16	00:00	00:00	
17	00:00	00:00	
18	00:00	00:00	
19	00:00	00:00	xxxxxxx
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			

ELIMINAR GUARDAR

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Cortez Rojas, Luis Alfredo	CVLAC: 21.323.159 E MAIL: luisalfredo_junior@hotmail.com
Gardie Diaz, Jorge Eusebio	CVLAC: 20.710.171 E MAIL: jorgegardie17@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Gestión, Cambio, Gerencia, Contraloría, Recursos Humanos, Sistemas de Información Transaccional, Gerencia Estratégica.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias Administrativas	Administración
	Gestión cambio organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistema de Información Gerencial.

RESUMEN (ABSTRACT):

El objeto de este trabajo de investigación es incursionar de manera profunda en tres áreas vitales no solo para la administración, sino también para las organizaciones, como los son: la Gestión del Cambio Organizacional que se basa en el cambio o en las modificaciones que por algún motivo se deben realizar en las empresas debido a fuerzas internas como externas; la Gerencia Estratégica, que se fundamenta en la creación de planes estratégicos con el propósito de que las organizaciones logren aumentar su efectividad y productividad y los Sistemas de Información Gerencial que facilitan las actividades en los distintos niveles organizacionales generando la toma de decisiones oportunas. Estas tres áreas se relacionan en la empresa porque la tecnología y sus avances conlleva la puesta en marcha de una estrategia, lo que genera un cambio organizacional, en otras palabras, la unión de estas áreas forman un buen apoyo para ir mejorando cada vez más a nivel empresarial.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Salazar, Daniel	ROL	CA	AS	TU X	JU X
	CVLAC:	12.919.907			
	E_MAIL	Daniel77espana@hotmail.com			
	E_MAIL				
Díaz, David	ROL	CA	AS	TU X	JU X
	CVLAC:	4.910.182			
	E_MAIL	David.diaz@cantv.net			
	E_MAIL				
Figueroa, Ángel	ROL	CA	AS	TU X	JU X
	CVLAC:	11.145.560			
	E_MAIL	avfigueroa@gmail.com			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo_de_Grado_Luis_Cortez_y_Jorge_Gardie	.docx
Trabajo_de_Grado_Luis_Cortez_y_Jorge_Gardie	.pdf

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X
Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciatura en Administración

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado

ÁREA DE ESTUDIO:

Administración

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Nueva Esparta

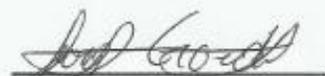
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). “Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario”



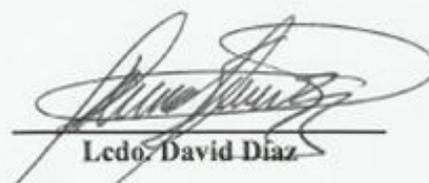
Cortez Rojas, Luis Alfredo
AUTOR



Gardie Díaz, Jorge Eusebio
AUTOR



Lcdo. Salazar, Daniel
JURADO



Lcdo. David Díaz
JURADO



Ing. Figueroa, Ángel
JURADO