



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE
INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como Requisito Parcial para optar al título de Licenciatura en
Administración.

Autores:

Ana Karina Florez C.I.: 20.904.662.
Daniela Molina C.I.: 17.587.552.

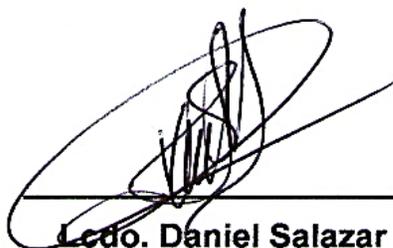
Guatamare, Abril de 2016



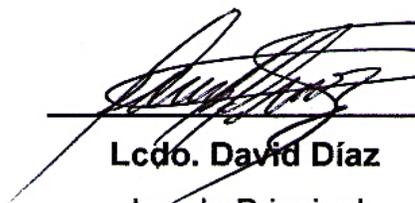
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En conformidad con lo establecido en el Artículo 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, titulado: **“CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL”**, presentado por los bachilleres: Ana Karina Florez, C.I.: 20.904.662 y Daniela Molina, C.I.: 17.587.552, como requisito parcial para optar al Título de Licenciatura en Administración, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación:

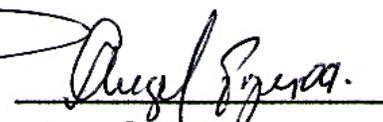
Aprobado



Lcdo. Daniel Salazar
Jurado Principal
Tutor Académico



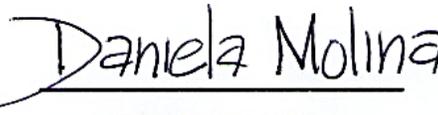
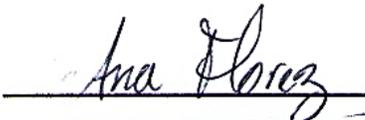
Lcdo. David Díaz
Jurado Principal
Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa
Jurado Principal
Tutor Académico

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE
INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, Presentado
como Requisito Parcial para optar al título de Licenciatura en
Administración.

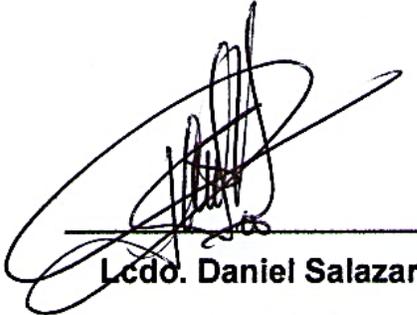


Ana Karina Florez

Daniela Molina

Autor

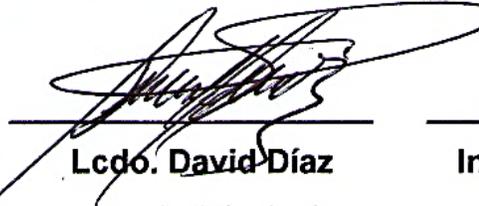
Autor



Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal

Tutor Académico



Lcdo. David Díaz

Jurado Principal

Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa

Jurado Principal

Tutor Académico

Guatamare, Abril de 2016

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

Mis Padres

Mis Abuelos

Mi Hermana

La Virgen del Valle

Ana K. Flores P.

A mis padres

A la Virgen del Valle

Daniela Molina

AGRADECIMIENTO

Principalmente gracias a Dios y a la Virgen del Valle.

A mis padres Rubén Florez, María Pérez, y mi Hermana Katherine Florez, quienes han estado apoyándome en todo momento.

A mis abuelos Flor Giraldo y Jaime Florez, por ser como otros padres, consentirme y apoyarme siempre.

A mi amiga y compañera de estudio Daniela Molina, por todo su apoyo y colaboración en este trabajo. Y demás compañeros de estudio durante la carrera por toda su confianza y apoyo brindados. ¡Muchas Gracias!

A mis profesores asesores: David Díaz, Daniel Salazar, y Ángel Figueroa, por ser la guía para la ejecución de este trabajo.

A Brava Margarita C.A y Randa Elneser. Por la flexibilidad y apoyo durante la carrera. ¡Gracias!

Ana K. Florez P.

A mis padres, porque soy todo lo que soy gracias a ellos.

A la Universidad de Oriente, por formarme como profesional.

A mi compañera Ana, por su apoyo y amistad durante éste trabajo y toda la carrera.

Daniela Molina

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN.....	xvii
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	18
INTRODUCCIÓN	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
OBJETIVOS	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos	27
ASPECTOS METODOLOGICOS.....	28
Alcance de la Investigación	28
Limitaciones de la Investigación	29
Diseño de la Investigación	29
Tipo de Investigación.....	30
RECURSOS EMPLEADOS.....	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	31
Técnicas de Análisis	31

CAPÍTULO I: TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO, EN LA PUBLICACIÓN DIGITAL DE LA INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO <i>EL SOL DE MARGARITA, C.A.</i>	32
1.1. Gestión	32
1.2. Cambio	33
1.3. Organización.....	34
1.4. Gestión de Cambio Organizacional	35
1.5. Tipos de Cambio Organizacional.....	36
1.5.1. Cambio Planeado.....	37
1.5.2. Cambio no Planeado.....	37
1.5.3. Cambios Anticipatorios.....	38
1.5.4. Cambios Estratégicos de Primer Orden	39
1.5.5. Cambios Estratégicos de Segundo Orden	39
1.6. Elementos que Intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional	40
1.6.1. Visión	40
1.6.2. Cultura Organizacional.....	40
1.6.3. Agente de Cambio.....	41
1.6.4. Estructura	42
1.6.5. Tecnología	42
1.6.6. Ambiente Físico.....	43
1.6.7. Personas	43
1.7. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional	44
1.7.1. Factores y Fuerzas Internos.....	45

1.7.2. Factores y Fuerzas Externos	45
1.8. Proceso del Cambio Organizacional.....	47
1.8.1. Modelo de Lewin	48
1.8.2. Modelo de Cambio de 8 pasos de Kotter	49
1.9. Cambio Tecnológico	54
1.10. Gestión Tecnológica	56
1.11. Adaptación Tecnológica.....	57
1.12. Prensa Digital	58
CAPÍTULO II: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACION DIGITAL DE INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO <i>EL CARIBAZO</i> , C.A., EN EL ESTADO NUEVA ESPARTA..	
2.1. Gestión de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	61
2.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A. .	62
2.3. Elementos que intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	63
2.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.....	66
2.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.....	70
2.6. Cambio Tecnológico en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	72
2.7. Gestión Tecnológica en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	72
2.8. Adaptación Tecnológica en el periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	73
2.9. Prensa Digital a través del periódico <i>El Caribazo</i> , C.A.	73

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACION DIGITAL DE INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO <i>EL UNIVERSAL, C.A.</i> , EN VENEZUELA	75
3.1. Gestión de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	75
3.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	77
3.3. Elementos que intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	78
3.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	80
3.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	84
3.6. Cambio Tecnológico en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	85
3.7. Gestión Tecnológica en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	86
3.8. Adaptación Tecnológica en el periódico <i>El Universal, C.A.</i>	87
3.9. Prensa Digital a través del periódico <i>El Universal, C.A.</i>	88
CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACIÓN DIGITAL DE LA INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO <i>THE NEW YORK TIMES</i> , DE ESTADOS UNIDOS.....	89
4.1. Gestión del Cambio Organizacional en el periódico <i>The New York Times</i>	91
4.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico <i>The New York Times</i>	91
4.3. Elementos que intentervienen en la Gestión del Cambio Organizacional en el periódico <i>The New York Times.</i>	92

4.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico <i>The New York Times</i>	93
4.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico <i>The New York Times</i>	94
4.6. Cambio Tecnológico en el periódico <i>The New York Times</i>	94
4.7. Gestión Tecnológica en el periódico <i>The New York Times</i>	95
4.8. Adaptación Tecnológica en el periódico <i>The New York Times</i>	95
4.9. Prensa Digital a través del periódico <i>The New York Times</i>	96
CAPITULO V: RELACIÓN DE LA TENDENCIA ADMINISTRATIVA MODERNA DEL COACHING, CON EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL PERIÓDICO EL SOL DE MARGARITA, C.A.....	
5.1. Características del <i>Coaching</i>	102
5.2. Proceso del <i>Coaching</i>	103
5.3. Beneficios del <i>Coaching</i>	104
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	111
GERENCIA ESTRATÉGICA	112
INTRODUCCIÓN	113
JUSTIFICACIÓN	115
OBJETIVOS	116
ALCANCE	117
CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.	
	118

1.1. Evolución Histórica de la Gerencia Estratégica	118
1.2. Gerencia Estratégica	119
1.3. Importancia de la Gerencia Estratégica para las empresas.....	120
1.4. Importancia de la Gerencia Estratégica para el Administrador	121
1.5. Principios y Fundamentos de la Gerencia Estratégica.....	121
1.5.1. Misión.....	121
1.5.2. Visión	122
1.5.3. Políticas.....	122
1.5.4. Valores	123
1.5.5. Cultura Organizacional.....	124
1.5.6. Ética empresarial.....	124
1.6. Funciones de la Gerencia Estratégica	124
1.7. Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la Gerencia Estratégica.....	125
CAPÍTULO II. PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	128
2.1. Planteamiento de la Situación o Problema	129
2.2. Análisis Interno	130
2.3. Análisis Externo	135
2.4. Formulación de la Estrategia	137
2.5. Implementación de la Estrategia.....	138
2.6. Evaluación de la Estrategia	140
2.6.1. Marco de Evaluación de Estrategias	140
CAPÍTULO III: MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.	142

3.1. Estrategia de Participación	142
3.1.1 Crecimiento	142
3.1.2. Defensa.....	143
3.1.3. Reconversión	143
3.1.4. Salida	144
3.2. Estrategia de Crecimiento.....	144
3.2.1. Estrategia de Integración	144
3.2.2. Estrategia Intensiva.....	145
3.2.3. Estrategia de Diversificación	146
3.3. Estrategia de Concentración de Mercado.....	146
3.4. Estrategia de Contramarcha.....	147
3.5. Estrategias Competitivas de Kotler	147
3.6. Estrategia de Rentabilidad.....	148
3.6.1. Estrategia de Explotación.....	149
3.6.2. Estrategia de Estabilidad.....	149
3.6.3. Estrategia de Inversión.....	150
3.7. Caso Práctico	152
CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	164
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	165
INTRODUCCIÓN	166
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	168

1.1. Planteamiento del Problema.....	168
1.2. Objetivos.....	170
1.2.1. Objetivo General	170
1.2.2. Objetivos Específicos	170
1.3. Justificación	171
CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO.....	172
2.1. Antecedentes.....	172
2.2. Bases Teóricas	176
2.3. Marco Organizacional.....	186
2.4. Definición de Términos Básicos.....	189
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	190
3.1. Diseño de la Investigación	190
3.1.1. Población	190
3.1.2. Muestra	191
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	191
3.3. Unidad de Estudio	192
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	192
3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos	192
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	194
CONCLUSIONES.....	200
RECOMENDACIONES	201
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS.....	204

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Estudio de Ausentismo, Retardos injustificados y Renuncias del grupo periodístico de El Caribazo, C.A., conformado por 25 Periodistas (15 mujeres y 10 hombres) para el último trimestre del 2014.	67
---	----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Tráfico de visitas a la web http://www.diariocaribazo.net , durante el último trimestre de 2013.....	69
Gráfico N° 2. Tráfico de visitas a la web http://www.diariocaribazo.net , durante el último trimestre del año 2014.....	69
Gráfico N° 3. Tráfico de visitas porcentuales de la página web del periódico <i>El Universal, C.A.</i> , por país en el año 2010.	81
Gráfico N° 4. Tráfico de visitas porcentuales de la página web del periódico <i>El Universal, C.A.</i> , por ciudades en Venezuela en el año 2010.....	82
Gráfico N° 5. Tráfico comparativo por hora de la página web http://www.eluniversal.com de los años 2009 vs 2010.....	82
Gráfico N° 6. Punto de Equilibrio de la empresa El Sol de Margarita, C.A.	157
Gráfico N° 7. Organigrama de la Empresa Beauty Style, C.A.	188
Gráfico N° 8. Calificación de los procedimientos actuales en la empresa Beauty Style, C.A., para el cálculo de pagos.	194
Gráfico N° 9. Frecuencia con la que se recibe el monto que corresponde devengar en la empresa Beauty Style, C.A.	196
Gráfico N° 10. Calificación de la Implementación de un Sistema Automatizado para el Control y Cálculo de Pagos en la empresa Beauty Style, C.A.	197
Gráfico N° 11. Influencia de la implementación de un Sistema Automatizado para el Control y Cálculo de Pagos en la toma de decisiones que realiza la empresa Beauty Style, C.A.	199

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Beauty Style, C.A.....	204
ANEXO 2. Presentación de PRACTISOFT.....	206
ANEXO 3. Interfaz de Comisiones.....	207
ANEXO 4. Interfaz de selección de empleado con su respectiva Comisión	208
ANEXO 5. Interfaz de Facturación.....	209
ANEXO 6. Reporte de las Comisiones.	210
ANEXO 7. Reporte de Comisiones totalizadas.....	211



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE
INFORMACIÓN GERENCIAL**

Asesores: Profesor Daniel Salazar Profesor David Díaz Profesor Ángel Figueroa	Autores: Ana Karina Florez C.I.: 20.904.662 Daniela Molina C.I.: 17.587.552
---	--

RESUMEN

La gestión empresarial es de suma importancia para las empresas, ya que nos permite detectar problemas organizacionales, que estén afectando el desempeño, del mismo modo solventarlos mediante planes y estrategias, aprovechando al máximo todos los recursos con lo que cuenta la empresa, para maximizar las ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente. Debido a lo antes definido se desarrolló el presente trabajo de investigación modalidad cursos especiales de grado el cual está constituido por tres asignaturas: Gestión del Cambio Organizacional: que es el conjunto de transformaciones que sufre la organización, en cuanto a estructura, tecnología y recursos humanos, por los diversos factores externos e internos que la afectan, con la finalidad de asegurar su permanencia y adaptación al medio en el que se encuentra. Por su parte la Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, este proceso requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de la misma, al igual de las debilidades y fortalezas internas. Finalmente Sistemas de Información Gerencial, utilizan principalmente datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información oportuna, útil y veraz a los gerentes para facilitar la toma de decisiones.

Conceptos Claves: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial.

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

En todas las épocas de la historia ha habido cambios, pero éstos nunca habían alcanzado el dinamismo de la época actual. Es por esto que el hombre se ha visto impulsado a buscar soluciones a las nuevas exigencias cada vez más complejas de cambios permanentes y constantes.

Por su parte, las organizaciones no se encuentran aisladas de ésta realidad de grandes cambios de diversa índole: económicos, políticos, tecnológicos y sociales, que implican desafíos de adaptación al nuevo entorno. Sin importar su tamaño y la actividad a la que se dediquen, no pueden permanecer indiferentes a ésta situación, ni al contexto en el cuál se encuentran inmersas, ya que la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio interno o externo, constituyen una exigencia cada vez más creciente.

Es necesario gestionar el cambio en las organizaciones, porque no todos los cambios son iguales y requieren un tratamiento diferente, según las condiciones o factores del momento, e inclusive anticiparse a los cambios para poder estar siempre a la vanguardia. Gestionar el cambio en las organizaciones, implica flexibilidad a lo nuevo, adaptación a lo actual, romper con métodos pasados, dejar de utilizar estrategias desactualizadas para así evitar caer en obsolescencia, por eso es importante que las organizacionales entiendan que el cambio no es sólo organizativo o estructural, sino que ocurre en múltiples dimensiones, siendo uno de los más importantes el recurso humano, al lograr un verdadero cambio a través del comportamiento en el individuo al unísono con los objetivos de la organización.

Surge entonces la Gestión del Cambio Organizacional, como el medio que le permite a las organizaciones transformarse y evolucionar, para así responder a las exigencias de actualización, a ésa urgencia que tienen de ubicarse en la realidad actual, cuyo rasgo distintivo es ser esencialmente dinámico, que le permitan realizar una transición de cambio a una nueva realidad, además de dar respuesta a las nuevas situaciones que se le van presentando, pues las organizaciones, de forma planeada o no, han internalizado el ritmo violento de los cambios.

Partiendo de ello, se habla de las empresas de la industria del periodismo, que se han visto afectadas por los diversos avances tecnológicos que han surgido en los últimos tiempos, ocasionando un Cambio Tecnológico dentro de ellas que supone reorganizaciones, modificaciones e innovaciones en los procesos, cargos y tareas, que además traen consigo la adaptación de los trabajadores al nuevo entorno, a nuevas herramientas, a distintas formas de operar, a nuevos canales de información y a nuevas variables a considerar en la toma de decisiones de la mano con la Gestión de Cambio Organizacional, como la clave para alcanzar el nuevo estado deseado por la organización.

Una de las empresas que pertenecen a la industria del periodismo, es El sol de Margarita C.A., dedicada a difundir información y noticias a través de periódicos en el estado Nueva Esparta y región Oriental de Venezuela, tomada como un caso real de estudio para vincular cómo el Cambio Organizacional, a través del factor tecnológico mediante la publicación digital de la información, genera un cambio en todas las dimensiones de la empresa. No sólo mediante la adquisición de recursos tecnológicos, la creación de un departamento, el acondicionamiento del espacio físico necesario para desarrollarlo sino a través del recurso

humano, ya sea mediante la contratación o la capacitación del mismo, generando un cambio cultural y de comportamiento.

En tal sentido, se realiza un estudio profundo del tema, a través de la realización de éste trabajo de investigación, sobre la Gestión de Cambio Organizacional y su vinculación con la empresa *El Sol de Margarita. C.A.*, cuya actividad principal es la redacción e impresión de periódicos, que en los últimos diez años ha desarrollado el Cambio Tecnológico en la publicación digital de la información a través de una página web. Hay que resaltar que existen otros casos organizacionales que realizan la misma actividad comercial en el sector periodístico y a su vez también realizaron el Cambio digital mediante páginas web oficiales, por lo que se plantea de la misma forma, la vinculación con el periódico *El Caribazo, C.A.*, en el ámbito local, periódico *El Universal, C.A.*, en el ámbito nacional y periódico *The New York Times*, en el ámbito internacional. Adicionalmente, se presenta un aporte, donde se relaciona la tendencia admisnitrativa moderna del *Coaching*, como una herramienta facilitadora del Cambio Tecnológico realizado por la empresa *El Sol de Margarita, C.A.* Finalmente, se presentan Conclusiones y Recomendaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia actual de las publicaciones es un proceso que se inició en la década de los años noventa, con la creación y desarrollo de la internet, que distingue la era de la publicación e imprenta en papel, para evolucionar en el tiempo y pasar a una nueva etapa mediante la modalidad de publicación digital.

La creciente producción de información requiere de una difusión casi instantánea de la misma, como resultado del proceso de globalización, que implica la unificación del mundo a través de la comunicación. Éste proceso de Cambio Tecnológico se observa en la publicación de información de los periódicos, a través de la creación y adopción del formato digital, sin abandonar el formato impreso. Tomando en cuenta que la Gestión de Cambio Tecnológico, no sólo se enfoca hacia lo externo, como los lectores, sino que cambia la organización internamente en varias dimensiones como su estructura, sus procedimientos, su ambiente físico y fundamentalmente, el recurso humano.

Cabe destacar que, éste proceso de Cambio también se observa ante la necesidad, demanda y acceso inmediato de información, el costo del papel, el espacio insuficiente para almacenar información, la adopción de dispositivos electrónicos en actividades de la vida diaria y el uso e impacto de internet, que han generado la búsqueda de nuevos soportes de divulgación de los periódicos en todo el mundo, para facilitar la comunicación y expandir la transmisión de información.

Ésta situación ha obligado a los periódicos a adoptar éste nuevo formato digital para así adaptarse a los cambios de la época actual. Algunos de ellos han sido creados únicamente en formato digital, otros desarrollan ambos formatos al unísono, impreso y digital, y en casos

extremos, han hecho la transición total de formato impreso a digital, como fué el caso del periódico británico *The Independent*¹, con su última edición impresa el 26 de Marzo de 2016, para pasar al formato digital completamente. Venezuela no escapa a ésta realidad, y prueba de ello fué el cierre total del diario regional El Carabobeño², cuya última edición impresa fue el 17 de Marzo de 2016 por no contar con el papel suficiente para trabajar, motivado por problemas económicos. Éste tipo de acontecimientos son sólo una muestra de muchos otros que ocurren en la actualidad, y que demuestran el impacto que sufre la industria periodística, por factores externos de cualquier índole.

Se observa a su vez, cómo la prensa venezolana ha estado cambiando en los últimos años y dicho cambio no reside de manera exclusiva en el diseño y presentación formal de las noticias ante el público, sino en los procedimientos para procesar y presentar contenidos noticiosos en formato digital. Según cifras del Bloque de Prensa Digital Venezolano (BPDV)³, existían aproximadamente más de 300 medios de Prensa Digital en Venezuela al cierre del 2014, que no necesariamente cuentan con el formato impreso, pero sí demuestra que existe una demanda latente de información. El impacto que ha tenido internet en las comunicaciones ha ayudado a que los medios de prensa digital vaya en aumento. Según un estudio realizado por el Instituto Prensa y Sociedad Venezuela (IPYS-Venezuela)⁴, en 2015, por cada 100mil habitantes, 54,9% son usuarios de internet.

¹ http://www.abc.es/medios/abci-ultima-cena-independent-papel-201603261735_noticia.html

² http://www.el-nacional.com/libertad_de_expresion/comunicado-Carabobeno-cierre-falta-papel_0_809319167.html

³ <http://www.bloquedeprensadigital.org>, Archivo, 15 de Diciembre de 2014.

⁴ <http://ipysvenezuela.org/>, Publicaciones Noviembre 2015.

El número estimado de usuarios de internet ha crecido en un promedio de 645.186 personas por año desde el 2010, según el Observatorio Estadístico de Conatel⁵. Para el año 2012, existían 12.411.659, para 2013 se contabilizaron 13.004.500, para 2014 se ubicó en 15.940.838 para cerrar en 2015 con 16.586.024 de usuarios de internet en Venezuela. Lo que demuestra un crecimiento continuo y una notable demanda de comunicación e información a través de internet, ya que según el Instituto Nacional de Estadística INE⁶, la razón de uso para “lectura de noticias y periódicos”, tuvo un estimado de 26,05% de la población total del país, lo que indica que existe un segmento de mercado en Venezuela con la mención específica en la publicación digital de periódicos.

En este sentido, se plantea el caso del periódico El Sol de Margarita, C.A., empresa que se encarga de la redacción y publicación impresa de información, con un tiraje aproximado de 37.000 ejemplares diarios distribuidos en la zona NorOriental del país en los estados Nueva Esparta, Sucre, Anzoátegui y parte de Caracas. Lleva 43 años consolidado como periódico informativo en el estado Nueva Esparta así como parte de la región Oriental desde 1972, desde entonces el incremento sostenido de la población local incrementó el número potencial de lectores, que no podían ver satisfechas sus demandas informativas a través de los diarios caraqueños, los cuales tenían una limitada cobertura de los hechos noticiosos regionales. La actividad de los medios de comunicación regional, centran su actividad informativa en el ámbito en el que se encuentran cuya actividad es hacer cobertura a los hechos noticiosos más

⁵ <http://www.conatel.gob.ve/estadisticas-anuales-y-trimestrales/?target=indicadores-trimestrales>

⁶ http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/TecnologiaInformacion/html/2015/cuadro_04_2.html

relevantes de las regiones donde actúan, a diferencia de los periódicos capitalinos que abarcan noticias de índole nacional.

Todo esto ha hecho que los periódicos regionales, como el caso del Sol de Margarita, tengan éxito, y no en vano fue creada en 2007 la web oficial del periódico: <http://www.elsoldemargarita.com.ve.>, donde a través de la Gestión de Cambio Tecnológico, satisfacen no solamente la demanda informativa de lectores locales mediante la publicación digital de la información que el periódico publica en su formato impreso, sino que expanden su cobertura a nivel nacional e internacional.

Y prueba de ello son los datos proporcionados por el Departamento de Sistemas de El Sol de Margarita, sobre el tráfico de visitas a la web oficial del periódico, donde se observa que durante el último trimestre del 2014, el promedio de visitas era de 1.075.300 aproximadamente, lo que refleja un promedio mensual de 358.433 visitas y un promedio diario de 11.947 visitas. En contraste, se aprecia un incremento de 150% en el último trimestre de 2015, donde el promedio de visitas fue de 1.613.400, que equivalen a 537.800 de visitas mensuales y un promedio diario de 17.926 visitas diarias, lo que comprueba y demuestra el éxito de la Gestión de Cambio Tecnológico en la publicación de información digital llevado a cabo por la empresa Sol de Margarita, C.A., después de la creación de su sitio web, que va más allá del tiraje diario que todos los días publican, para pasar a otro nivel de divulgación de información.

Es importante establecer que el impacto que ha tenido la tecnología desde el punto de vista administrativo, no sólo se observa en la simplificación de actividades rutinarias, sino que ha reestructurado las funciones y procesos, que requiere de cambios en la actitud, comportamiento, así como en los conocimientos de los trabajadores. La

calificación y especialización del recurso humano constituye hoy una exigencia cada vez más creciente, que requiere un proceso de aprendizaje permanente en el individuo, ya que a lo largo de un tiempo, las nuevas habilidades resultan obsoletas ante los cambios. De la misma forma, la Tecnología, como herramienta de simplificación de procesos, debe ser actualizada continuamente para estar a la vanguardia y mas aún si la publicación digital de la información, a través de páginas web, representa la última tendencia dentro de la industria del periodismo, siendo el instrumento principal utilizado por medios de prensa en todo el mundo.

El paso de los medios regionales a una industria creciente en constante estado de actualización, como lo es el Cambio Tecnológico en periódicos con formato impreso, que deciden adoptar al mismo tiempo una versión de su periódico mediante la publicación digital en internet, ha originado nuevas realidades de Gestión de Cambio Organizacional dentro de la Administración, de indudable complejidad que merecen la atención de ser estudiados. Con el fin de analizar ésta situación, y bajo el contexto del cual se encuentra inmersa la investigación, se realiza un estudio de la Gestión de Cambio Tecnológico llevado a cabo en la empresa El Sol de Margarita, C.A., donde a través de la vinculación con la teoría del tema de estudio, se presenta cómo ésta logró realizar el Cambio de manera exitosa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la Gestión de Cambio Tecnológico en la publicación digital de información en el periódico *El Sol de Margarita, C.A.*

Objetivos Específicos

- Definir aspectos teóricos de la Gestión de Cambio Tecnológico, en la publicación digital de la información, a través del periódico *El Sol de Margarita, C.A.*
- Establecer un caso vinculado con la Gestión del Cambio Tecnológico en la publicación digital de información, a través del periódico *El Caribazo, C.A.*, en el Estado Nueva Esparta.
- Presentar un caso relacionado con la Teoría de la Gestión del Cambio tecnológico en la publicación digital de información, a través del periódico *El Universal, C.A.*, en Venezuela.
- Plantear un caso vinculado con la Teoría de la Gestión del Cambio Tecnológico en la publicación digital de la información, a través del periódico *The New York Times*, de Estados Unidos.
- Relacionar la Gestión de Cambio Tecnológico en la publicación digital de la información digital en los casos de estudio con la Tendencia Administrativa moderna de *Coaching*.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Una vez que se ha planteado el Problema de Investigación y que se ha delimitado sus Objetivos, se deben establecer los procedimientos metodológicos, a través de los cuales se intentará dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación y así lograr proporcionar condiciones de fiabilidad, objetividad y validez a los hechos estudiados y resultados obtenidos en relación al problema.

Alcance de la Investigación

Según Arias, (1999, p.15), el Alcance “indica hasta dónde se desea llegar con el desarrollo de la investigación.” En éste caso, se pretende demostrar en ésta investigación, cómo la Gestión del Cambio Organizacional ocurre en empresas dedicadas a la misma actividad económica, a través del mismo proceso de Cambio Tecnológico en la publicación digital de la información, en diferentes ámbitos, sin distinción alguna.

Según Sabino (1992, p.115), el Alcance “condiciona el método que se seguirá para obtener resultados”, es por ello que la tendencia del trabajo de investigación será un estudio descriptivo, mostrando información detallada respecto a un problema, describiendo sus dimensiones con precisión. La investigación detalla propiedades importantes de las empresas dedicadas al periodismo, encargados de la redacción, impresión y distribución de periódicos al momento de realizar la investigación, que en éste caso fueron: el periódico *El Caribazo* en el ámbito local, Periódico *El Sol de Margarita, C.A.*, en el ámbito regional, periódico *El Universa, C.A.*, en el ámbito nacional, y el periódico *The New York Times*, en el ámbito internacional.

Limitaciones de la Investigación

Según Arias (1999, p.15), las limitaciones “son los obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo de la investigación.” En éste caso, nuestra investigación presentó ciertas restricciones en cuanto a:

- Datos incompletos y no actualizados de las empresas objeto de estudio al momento de realizar la investigación.
- En el desarrollo de la investigación, de 4 empresas a entrevistar, sólo en 2 de ellas se logró hacer la entrevista respectiva. En las restantes se realizó una investigación documental, sin embargo se obtuvo la información esperada.
- El período de tiempo de recolección de información fue menor a cuatro meses, lo que dificultó el realizar una investigación más amplia.

Diseño de la Investigación

Según Arias, (1999, p.20), “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.” De acuerdo a las características del problema y los objetivos planteados, se requiere de una Investigación de Campo, que según Arias (1999, p.21), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” El problema objeto de estudio de éste trabajo de investigación ocurre en la realidad, por esto la información se obtuvo de las empresas seleccionadas para demostrar cada caso, con el propósito de describirlos, interpretarlos para entender su naturaleza, así como explicar sus causas y efectos, utilizando como base el Marco Teórico para dar respuesta a los objetivos.

Para realizar el Trabajo de Campo, es indispensable delimitar el universo objeto de estudio a través de la Población y Muestra de dónde se obtendrá la información:

Población

Todas las empresas dedicadas al periodismo, encargados de la redacción, impresión y distribución de periódicos, que han desarrollado el Cambio, específicamente el Tecnológico, en la publicación digital de la información, a través de páginas web.

Muestra

Cuatro empresas dedicadas al periodismo, encargados de la redacción, impresión así como la distribución de periódicos, que han desarrollado el Cambio, específicamente el Tecnológico, en la publicación digital de la información, a través de páginas web, seleccionadas intencionalmente en los ámbitos local, regional y nacional en Venezuela, además de un caso en el ámbito internacional.

Tipo de Investigación

Según Arias (1999, p.19), el tipo o nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno.” A su vez señala que, señala que la Investigación Descriptiva “consiste en presentar la información tal como es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando y evaluando lo que se desea.” (1999, p.20). Ésta investigación pretende obtener respuestas del fenómeno de estudio, describiendo, analizando e interpretando el problema tal como ocurre en la realidad, utilizando datos de tipo cuantitativo que generan un impacto en las organizaciones, de cada uno de los casos objeto de estudio. El objetivo de utilizar éste tipo de

investigación, consistió en conocer la situación a través de la descripción exacta de lo que ocurre.

RECURSOS EMPLEADOS

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Fidiás Arias, (1999, p.25) “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” Para obtener la información necesaria del objeto de estudio de la investigación y por tratarse de una investigación de campo, se determinó la entrevista no estructurada como principal Técnica de Recolección de Información. Sabino (1992, p.122) define la entrevista no estructurada como “una interacción social no formalizada en que existe un margen de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un modelo rígido, sino que fluyen con cierto grado de espontaneidad.”

Técnicas de Análisis

Según Arias (1992, p.25), las Técnicas de análisis son “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación.” Para lograr el análisis de los datos obtenidos a través de la entrevista no estructurada, se utiliza la estadística descriptiva, ya que analiza, estudia y describe los datos cuantitativos tal cual como se observan en la realidad, a través de representaciones gráficas de tendencia de barra y circular, permitiendo una interpretación simplificada para el fin de ésta investigación.

CAPÍTULO I: TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO, EN LA PUBLICACIÓN DIGITAL DE LA INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO *EL SOL DE MARGARITA, C.A.*

Una vez definido el problema y establecidos los objetivos que determinan el fin de la investigación, es necesario definir y analizar los aspectos teóricos que respaldarán el estudio en cuestión. La investigación se llevará a cabo sobre la base de información teórica. Es por esto que el propósito que cumplirá el Marco Teórico en esta investigación, es situar y relacionar al problema objeto de estudio de la empresa El Sol de Margarita, C.A., dentro de un conjunto de conocimientos sólidos. Y es a través de éstos conocimientos que se dará respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados.

1.1. Gestión

Para iniciar la definición del primer concepto del tema objeto de investigación, es importante entender primero qué es la *Gestión*. Chiavenato (2007, p.37) la define como “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997, p.12) la gestión “es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad”.

En periódico El Sol de Margarita, C.A., se utiliza la Gestión, desde el momento en que la empresa comienza sus operaciones en 1972, como un método enfocado hacia el alcance de unos objetivos fijados al abrir sus puertas, a través de un conjunto de acciones o actividades que se llevan a cabo para tal fin. La Gestión realizada hasta éste momento, fue la que permitió que la empresa permaneciera operativa y prueba de ello es su

existencia en la actualidad, lo que demuestra que por 44 años realizaron una Gestión exitosa. Cabe destacar que ésta, es sólo posible a través del recurso humano de la empresa, al coordinar actividades laborales para el logro de los objetivos y el funcionamiento de la organización.

1.2. Cambio

Siguiendo un orden lógico, se define el siguiente término, *Cambio*, que según De Faría (1996, p.47), lo define como “la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”.

Chiavenato (2007, p.281), define el cambio como “un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”. Según Robbins y Coulter (2005, p.70) definen el cambio como “cualquier alteración del personal, estructura o tecnología”. Por su parte, Hall (1996, p.201), define el cambio organizacional “como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”. Así mismo, Poole y Van de Ven (1995, p.57) definen el cambio como “la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional.”

Los cambios que han ocurrido en El Sol de Margarita, C.A., han sido de toda índole durante sus 44 años de operaciones, donde la organización asume nuevos estados, diferentes a los anteriores. Algunos de ellos, han sido mudanzas de sede en varias oportunidades, asociación con otras empresas e inclusive socios, la expansión y crecimiento de la misma a través de la adquisición de maquinaria, aumento del personal e inclusive el cierre parcial en 1978 por una crisis financiera, así como la renovación de imagen del periódico en 2007, son sólo algunos de muchos de los cambios que han estado presente a través del tiempo.

Los eventos ocurridos en El Sol de Margarita, C.A., evidencian tres criterios esenciales del cambio; que son permanentes y continuos, que no se limita ni ocurre solamente en su estructura, sino también en otras dimensiones, como un cambio en las personas, en su comportamiento, y actitudes, así como en procedimientos por la forma de hacer las cosas, y finalmente, demuestra la adaptabilidad, en relación a sobrevivir dentro del ambiente.

1.3. Organización

Finalmente, tenemos la *Organización*, que según Koontz y O'donnell (1955) "Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa".

Chiavenato (1997, p.47), define a las organizaciones como "unidades sociales o grupos humanos, intencionalmente constituídos para alcanzar fines específicos". Según Reyes Ponce (1992, p.82) "Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr los planes y objetivos señalados".

Según Guzmán (1982, p. 36), la organización "es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

La Organización que ocurre en El Sol de Margarita, C.A., tiene un doble enfoque, uno como grupo social que lleva a cabo actividades para

alcanzar objetivos comunes, haciendo énfasis en la utilización de recursos humanos, materiales y técnicos para poder lograrlo; y el otro, haciendo referencia al enfoque como función de Organización dentro del proceso Administrativo, en relación a la estructura de funciones, niveles y cargos que debe tener una empresa constituida. El Cambio ocurre en ambos enfoques organizacionales, por un lado la empresa ya tenía una estructura organizacional que ha cambiado en el tiempo, a medida que fueron surgiendo nuevas exigencias y fue necesaria su adaptación, y por otro lado, yendo más allá de la imagen de la organización como un ente estático, para pasar a ser una organización flexible y moderna, en constante transformación.

Es importante identificar éstos términos, los cuales permiten iniciar el tema de estudio y a su vez, fungen como una base de la verdadera importancia y significado de la Gestión de Cambio Organizacional.

1.4. Gestión de Cambio Organizacional

Según Chiavenato (2007, p. 50), la Gestión del Cambio Organizacional “es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. Así mismo, Poole y Van de Ven (1995, p.45), la definen como “capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Por otra parte, Acosta (2001, p.44), asegura que “consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones”.

Kotter, (2008, p.344) expresa que “es el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como

una mejora. De forma que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio.”

Al realizar un análisis de la Gestión de Cambio Organizacional llevado a cabo en El Sol de Margarita, C.A., se observa que el cambio de transformación comienza cuando en 2007, su director y fundador, entrega la Dirección General de la empresa a una nueva persona, donde es a partir de ésta decisión que la empresa emprende un ambicioso plan para renovar la imagen del periódico a través de la creación de una página web para ofrecer el periódico en formato digital, con cambios en su diseño y nuevas secciones, a través de un programa de profesionalización de su personal para profundizar en la calidad del material informativo, al igual que el publicitario, que se entrega diariamente a los lectores. En éste sentido, se observa como el cambio generará una transformación y evolución hacia un nuevo estado.

A raíz de ésta decisión, todas las actividades en El Sol de Margarita, fueron encaminadas al logro del nuevo objetivo planteado, y a su vez, la consecuente transición al cambio en todas las dimensiones de la empresa, inicialmente se observa en la estructura del organigrama, a través de la creación de un Departamento de Sistemas, que generó la contratación de nuevo personal y la necesidad de nuevos cargos como: ingeniero de sistemas, programador, diseñador gráfico, editor digital, editor de diseño y editor de marketing. A su vez, se refleja el impacto del Cambio en las personas mediante el programa de capacitación y finalmente se evidencia a nivel estructural, cuando la empresa requiere de un nuevo espacio para el desarrollo del mismo, compra de mobiliario, así como la adquisición de nuevos equipos de computación y dispositivos tecnológicos.

1.5. Tipos de Cambio Organizacional

1.5.1. Cambio Planeado

Según Robbins (1998, p.120), “el cambio planeado es premeditado y deliberado. Se produce por acciones intencionales, enfocadas a lograr metas específicas que afectan a toda la estructura.”

Desde el momento que El Sol de Margarita, C.A., toma la decisión en 2007 al ceder la Dirección General de la empresa, para emprender el ambicioso proyecto de renovar su imagen a través de la creación de una página web para ofrecer el periódico en formato digital, se evidencia un Cambio Planeado, llevado a cabo por la Dirección General de la empresa para lograr las nuevas metas establecidas, con toda la intención de mejorar el servicio y la calidad de información del periódico que consecuentemente afectaron a toda la estructura. Ésta decisión es el resultado de un análisis interno llevado por la empresa, donde al conocer los recursos disponibles con lo que se cuenta y su capacidad para llevarla a cabo, donde a pesar de no disponer de los medios o no contar con los suficientes para desarrollar la decisión en ése momento, no representó una limitante para la empresa que se comprometió a asumir todo lo que ésa decisión trajese como consecuencia, y contraer la responsabilidad de todo lo que genere el cambio.

1.5.2. Cambio no Planeado

Robbins, (1998, p.121) establece que el cambio no planeado, “es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen, por una parte está la acción que ejerce la organización en su estilo gerencial y por otra, la acción que ejerce el ambiente o entorno que rodea a la organización.”

A pesar que la decisión de El Sol de Margarita, C.A., de crear una página web para ofrecer la versión digital del periódico fue un Cambio

planeado, durante el proceso de transición al cambio, existieron eventos no planeados, que por más que la Dirección haya planificado y programado, son situaciones que se escapan del control de la empresa. Durante la implementación de la decisión, a través de un programa de profesionalización de su personal para profundizar en la calidad del material informativo y publicitario que se entrega diariamente a los lectores, surgieron problemas de tiempo, no contar con los recursos necesarios o que el espacio físico estuviese listo en su momento, la interferencia con el método o procedimientos que se venían realizando a la fecha y problemas con el personal, que son situaciones ineludibles, no impactaron significativamente la decisión.

1.5.3. Cambios Anticipatorios

Tushman y Romanelli (1985, p.345), expresan que “estos son los cambios previstos implementados para manejar situaciones esperadas, es decir, los cambios que la organización sabe que ocurrirán con seguridad y tiene tiempo de tomar acciones al respecto.” Los Cambios Anticipatorios, buscan adelantarse a situaciones del entorno interno de la organización, y pretender ajustarla a escenarios posibles futuros.

La Dirección del Sol de Margarita, C.A., se anticipa a los cambios con antelación para estar preparados ante cualquier problema que pueda surgir a partir del cambio e inclusive actuar sobre consecuencias que esos cambios puedan generar, y es por eso que al tomar la decisión de crear una página web para ofrecer la versión digital del periódico, lo hacen a través de un programa de capacitación del personal, porque la empresa está consciente de que el cambio requiere una preparación previa. Al establecer el cómo se va a lograr, se crean las condiciones para que evitar

al máximo la incertidumbre, adaptarse fácilmente al cambio y dar respuesta a las exigencias que vayan surgiendo.

1.5.4. Cambios Estratégicos de Primer Orden

Según Watzlawick, Weakland y Fisch (1974, p.334) “es el cambio pequeño que modifica ciertos aspectos de la estrategia, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, pero tratando de mantener los principios fundamentales de la estrategia actual.” Por su parte Levy (1986, p.58) menciona “pequeñas mejoras y ajustes que no modifican el sistema principal y que ocurren mientras el sistema crece y se desarrolla”. Poole y Van de Ven (1995, p.522), establecen que “los procesos que producen esas variaciones están previstos y son predecibles ya que han sido utilizados en otros momentos del tiempo. A largo plazo, los pequeños cambios pueden acumularse y producir un cambio de mayor grado y calidad”.

Este tipo de Cambio se observa en El Sol de Margarita, C.A., ya que fue el resultado de una decisión de la alta gerencia, a través de la Dirección General de la empresa, cuyo objetivo es fortalecer a la organización mediante una mejora, que en éste caso es la creación de la página web. Manteniendo los principios del periódico y manteniendo inclusive su formato impreso, mientras la empresa continuaba con sus operaciones.

1.5.5. Cambios Estratégicos de Segundo Orden

Son los cambios revolucionarios en el contenido de la estrategia de la organización, que tienen como objetivo obtener otra ventaja competitiva e influir en los recursos y capacidades de la misma. Poole y Van de Ven

(1995, p.522), expresan que “los resultados son impredecibles ya que los acontecimientos no tienen que ver con el pasado de la organización”.

1.6. Elementos que Intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional

1.6.1. Visión

Según Münch (1997, p.45), la Visión “es el enunciado que describe el estado deseado de la empresa en el futuro. Provee dirección estimulando acciones concretas en el presente.” Se considera el primer paso en la planeación estratégica proyectando a la empresa en el tiempo, estableciendo su rumbo futuro. Una vez definida la visión, todas las decisiones y acciones se fijan en función de ésta, y cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Además, es un medio de inspiración que ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección todos los miembros que se comprometen con la organización.

Desde el momento en que la Dirección General de El Sol de Margarita se proyecta en el tiempo, estableciendo un rumbo futuro al determinar que: “en 2018 seremos un periódico líder, que ofrecerá productos y servicios innovadores para todos los segmentos, a través de sus diferentes medios: impreso, digital, radio y TV, con equipos y tecnología de punta”, todas sus acciones se fijan en función de ésta, y cada uno de los recursos que componen la organización tienen que involucrarse totalmente en el logro de la misma. Principalmente mediante la profesionalización del personal para profundizar en la calidad de material informativo

1.6.2. Cultura Organizacional

Según Münch (1998, p.48) la Cultura Organizacional es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad." Por otra parte, Chiavenato (2007, p.56), define a la Cultura Organizacional como "el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización." Por su parte Robbins (1999, p.595) señala que Cultura Organizacional "se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras."

La Cultura Organizacional de El Sol de Margarita exige nuevos estándares de calidad de información después de tomar la decisión de la creación de la página web, manteniendo los principios informativos de libertad de expresión, veracidad, trabajo en equipo, creatividad e innovación, manteniendo siempre la ética profesional. Para poder propagar la cultura a sus empleados, se utilizó la comunicación como herramienta de divulgación, y más aún siendo un periódico, donde el manejo de información es vital. Para esto, se utilizan una red de ordenadores con red privada a través de Intranet, que permite la comunicación con todos los empleados, sobre cualquier asunto que la dirección desee comunicar así como también comunicarse entre sí. Por ser una empresa con aproximadamente 110 empleados en total, es una herramienta óptima y eficaz en el proceso de cambio.

1.6.3. Agente de Cambio

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998, p.760), definen al Agente de Cambio como: "una persona o grupo de personas que entra en una organización para facilitar el proceso de cambio". Por su parte, De Faría, (1999, p.101) "el agente de cambio debe contar con la autoridad que

le confiere la organización, sus habilidades y actitudes, así como un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.”

La Dirección de El Sol de Margarita, representa el Agente de Cambio que dirige y asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en sus empleados mediante el programa de capacitación y profesionalización para la consecuente creación de la página web, materializando así el Cambio Tecnológico al mejorar la capacidad y habilidades en el recurso humano.

1.6.4. Estructura

Robbins (1998, p.120) establece que “la estructura de una organización está definida por la forma en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad.” Aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, es necesario hacer modificaciones en la estructura, que respondan al tipo de estrategias que se desean realizar.

Para poder desarrollar la creación de la página web de El Sol de Margarita, C.A., fue necesaria la creación de un Departamento de Sistemas, para lograr la implementación total de la misma, modificando su organigrama inicial.

1.6.5. Tecnología

Según Mackenzie (1982, p.56) “es el conjunto ordenado de conocimientos de base científica que permite describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional”. Involucra la introducción de equipos, herramientas, métodos, automatización y computación.

Otro de los elementos más importantes para El Sol de Margarita, C.A., después del Recurso Humano, es la Tecnología. No sólo en su forma en sí, a través del programa dentro de la computadora, sino la plataforma de internet como medio de divulgación principal de la información. Para la empres, la tecnología representa la última tendencia en la publicación de la información y la accesibilidad a nivel global por parte de lectores de todo el mundo. Una vez implementada y adoptada, debe ser actualizada constantemente.

1.6.6. Ambiente Físico

La distribución del espacio de trabajo debería obedecer a una planificación que tome en cuenta las demandas de trabajo, los requerimientos de interacción formal y las necesidades sociales. La óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, aunado a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

Luego de haber sido creado el Departamento de Sistemas en El Sol de Margarita, C.A., para el desarrollo de las actividades inherentes a la creación de la página web, fue necesaria la existencia de un espacio físico para su ubicación y a su vez, fue imperativa la adquisición de nuevos equipos de computación y mobiliario para su adecuación.

1.6.7. Personas

El Cambio Organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. Deben estar dispuestos a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos.

El elemento fundamental, sin el cual El Sol de Margarita, C.A., no hubiese logrado la creación del formato digital del periódico a través de su página web, es el recurso humano. Para lograrlo fue necesario un programa de profesionalización del personal para profundizar en la calidad del material informativo y publicitario que se entrega diariamente a los lectores, así como la contratación de nuevo personal para poder desarrollar las actividades que la pagina web demandó, algunos de ellos son Diseñadores Gráficos, Programadores, Diagramadores digitales, Informáticos entre otros.

1.7. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional

En las organizaciones, los cambios se originan por la interacción de dos fuerzas. Robbins (1998, p.402) establece que “influyen muchas fuerzas, internas o externas, que favorecen o impulsan al cambio. Tener conciencia de ellas permite y ayuda a que los administradores determinen cuándo deben considerar la implantación del cambio organizacional.” Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, p.591), establecen que “las fuerzas externas trascienden el control de la Admisnitración mientras

que las internas operan dentro de la empresa y están por lo general, dentro del control de la admisión.

1.7.1. Factores y Fuerzas Internas

Robbins (1998, p.402) establece que las Fuerzas Internas “son aquellas que provienen del interior de la organización. Se derivan de problemas de recursos humanos o decisiones, así como de comportamientos administrativos.” Así mismo, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, p.591) expresan que “los problemas internos con frecuencia abarcan fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones.” Al analizar los argumentos emitidos por los autores, se observa que éstas fuerzas son de tipo cualitativo que pueden influir y afectar negativamente la empresa al punto de verse reflejados en resultados cuantitativos.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, p.591), nombra algunos de ellos, “los altos niveles de ausentismo y rotación de personal, baja productividad, insatisfacción en el empleado, comunicaciones inadecuadas o inexistentes, conflictos interpersonales, falta de toma de decisiones, demasiado tarde o deficientes.”

Dentro de El Sol de Margarita, C.A., se observa como principal fuerza interna la Dirección General al tomar la decisión del Director General y Fundador del periódico, de ceder el cargo a una nueva persona para así poder renovar su imagen, a través de la creación de una página web para ofrecer el periódico en formato digital, con cambios en su diseño y nuevas secciones. Por ser una empresa relativamente pequeña, de aproximadamente 110 empleados, no presentan problemas a nivel de recurso humano.

1.7.2. Factores y Fuerzas Externas

Robbins (1998, p.402) argumenta que las fuerzas externas, “se originan fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.” El autor clasifica cuatro fuerzas externas de cambio clave:

- Características Demográficas: abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Influyen directamente en la actividad que realice la empresa.

El incremento sostenido de la población local del estado Nueva Esparta y en la región NorOriental de Venezuela, incrementó el número potencial de lectores, que no podían ver satisfechas sus demandas informativas a través de un tiraje limitado de periódicos. La creación de la página web de El Sol de Margarita, C.A., expandió el número de lectores a nivel internacional, cuando antes de 1996 estaba centrado en el Estado Nueva Esparta y la región NorOriental de Venezuela.

- Adelantos tecnológicos: las organizaciones utilizan cada vez más la tecnología como medio para mejorar la productividad y competitividad en el mercado. El desarrollo y uso de la tecnología de la información probablemente sea una de las fuerzas de cambio más importantes. Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, públicas y privadas, deben adaptarse al uso de una gama de tecnología de la información. Los adelantos tecnológicos continuarán generando cambios evolutivos en organizaciones de todo el mundo.

Como principal fuerza generadora de Cambio en El Sol de Margarita se observa la fuerte influencia de los adelantos tecnológicos, como medio para mejorar la productividad y competitividad en el mercado, así como la distribución y accesibilidad de la información que ofrece. No sólo a nivel local, regional y nacional, sino a nivel mundial. La

rápida aparición de dispositivos y mejores formas de telecomunicaciones hacen necesaria la adaptación al medio para llegar de forma más inmediata a los lectores.

- Cambios de mercado: el surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las compañías deban cambiar su forma de hacer negocios.

Los principales competidores de El Sol de Margarita, C.A., representan otra de las presiones para impulsar el Cambio Tecnológico, para no quedar en la obsolescencia ante otros periódicos que para la fecha ya tenían página web. En el estado Nueva Esparta, El Sol de Margarita, C.A. fue el primero en hacerlo, pero a nivel nacional ya muchos otros periódicos lo habían adoptado. Era necesario estar a la vanguardia de la competencia.

- Presiones sociopolíticas: dependiendo del país donde se encuentre ubicada la organización y donde la empresa realiza sus actividades, comprende todo el marco legal y político que regula la vida de las personas y de las empresas.

1.8. Proceso del Cambio Organizacional

Es el método secuencial de pasos, de forma sistemática y ordenada, a través del cual una Organización logra el Cambio. Existen múltiples teorías sobre los procesos de cambio. Uno de los más conocidos es el de Kurt Lewin, quién en 1946, desarrolló un modelo de cambio planeado de tres etapas en el cual el cambio ocurre por una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. A su vez Jhon Kotter elaboró en 1995 un modelo de 8 pasos para dirigir el proceso de cambio organizacional.

1.8.1. Modelo de Lewin

El proceso es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectuó el cambio, Fuerzas Impulsadoras, y las que impiden que el cambio se produzca, Fuerzas Restrictivas, que desean mantener el mismo estado de la organización. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Las etapas son las de Descongelación, Cambio y Recongelación.

- Descongelación: al iniciar el proceso de cambio, la organización se encuentra en equilibrio. Ésta primera etapa es necesaria para hacer evidente la necesidad del cambio, reduciendo las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento. Se relaciona con el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar, y de eliminar o reducir cualquier elemento que obstaculice o frene el cambio.

Hasta hace unos años, El Sol de Margarita, C.A., se encontraba en su etapa de Descongelación, establecida como una empresa ubicada en el estado Nueva Esparta, encargada de la redacción y publicación impresa de información, a través de periódicos distribuidos en la zona NorOriental del país. Sólo contaban con su formato impreso y no estaban al tanto de una necesidad de Cambio urgente motivada por las nuevas exigencias del entorno y la demanda de información de sus lectores.

- Cambio: consiste en alterar la situación de la organización, hacia un nuevo estado. En esta etapa se fomentarán nuevos hábitos, valores,

actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Se logra a través de un proyecto bien definido, comunicarlo a todos los involucrados, plantear retos atractivos, entrenar sobre habilidades y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento del proceso de implementación.

El Cambio ocurre en El Sol de Margarita cuando en 2007 su director y fundador, Iván Cardozo Yáñez, entrega las riendas a Mariela Contramaestre de Cardozo, quien asume la Dirección General y emprende un ambicioso plan para renovar la imagen del periódico, con cambios en su diseño y nuevas secciones a través de la creación de su página web, además de un programa de profesionalización de su personal para profundizar en la calidad del material informativo y publicitario que se entrega diariamente a los lectores.

- Congelación: la organización se estabiliza en un nuevo estado de equilibrio donde el nuevo método se integra y se incorpora la cultura, normas, políticas y estructura organizacional.

Una vez creada la página web del periódico El Sol de Margarita, C.A., y terminado el programa de capacitación y profesionalización del personal, la empresa entra en una etapa de Congelación, donde se continúa con el formato impreso del periódico, y a su vez, el formato digital del mismo.

1.8.2. Modelo de Cambio de 8 pasos de Kotter

1. Crear un sentido de urgencia: para que el cambio ocurra, es necesario que toda la compañía realmente lo quiera. Establecer

y desarrollar un sentido verdadero y genuino de urgencia alrededor de una necesidad real de cambio.

El Proceso de Cambio Organizacional que ocurre en el Sol de Margarita, C.A., comienza cuando la Dirección General, representada por su creador y fundador, el periodista Iván Cardozo Yáñez, toma la decisión de delegar su cargo en 2007. Al ceder la Dirección General del periódico, genera el inicio de un compromiso ante un cambio que es una realidad.

2. Formar una coalición poderosa orientadora: convencer a la gente de que el cambio es necesario requiere de un fuerte liderazgo y apoyo de personas clave en todos los niveles de la organización. Es necesario equipos de personas con alto nivel de compromiso y credibilidad, experiencia, conocimientos y habilidades de liderazgo para compartir objetivos comunes y altos niveles de confianza. Según el autor: "Gestionar el cambio no es suficiente, hay que guiarlo." Una vez formada la coalición, se debe trabajar en equipo.

A través de éste paso, se forma un equipo de trabajo capaz de dirigir el esfuerzo de cambio en El Sol de Margarita, C.A., representado por Mariela Contramaestre de Cardozo, quien asume el cargo de Directora General, luego que su director anterior y fundador permaneciera en el mismo desde el momento que el periódico fue creado en 1972, para así comenzar un proceso de transición dándole paso a una nueva generación a la empresa. Contramaestre posee entonces el poder suficiente para liderizar el cambio.

3. Crear una Visión de cambio: cuando se piensa en cambio, existen muchas ideas y soluciones, que deben simplificarse

para que la gente pueda adoptarlo y recordarlo fácilmente. Una visión clara puede ayudar a todos a entender porqué se les está pidiendo hacer algo. Una imagen objetiva, flexible y lógica del futuro influenciará en los intereses de largo plazo de los empleados, clientes, inversionista y cualquier persona interesada en la empresa. Según el autor: “Cuando la gente entiende por sí misma qué es lo que deseas alcanzar, las órdenes impartidas tienen más sentido para ellos.” Al crear una visión de cambio se guía el Proceso del Cambio.

La nueva visión de cambio que se crea en la empresa, se observa mediante el ambicioso plan para renovar la imagen del periódico, con cambios en su diseño y nuevas secciones mediante la creación de su página web. Para lograrlo El Sol de Margarita, C.A., establece un programa de profesionalización de su personal para profundizar en la calidad del material informativo y publicitario que se entrega diariamente a los lectores.

4. Comunicar la Visión de cambio: lo que se haga con la Visión después de crearla determinará el éxito. Debe ser comunicada frecuentemente, repetida para que pueda ser recordada y vinculada con todo lo que se haga. Según el autor: “Utilizar la visión diariamente para tomar decisiones y solventar problemas. Cuando se recuerda frecuentemente, la gente la recordará y responderá a ella.” Se debe adoptar un comportamiento y actitud hacia la Visión para demostrar el tipo de comportamiento que se desea en los demás.

La nueva Dirección de El Sol de Margarita, C.A., comunica la visión de: “ser un periódico líder en 2018, que ofrecerá productos y

servicios innovadores para todos los segmentos, a través de sus diferentes medios: impreso, digital, radio y TV, con equipos y tecnología de punta.”, a todo el personal mediante una red privada interna de la empresa, por el cual se comunica la Directora General con todos y a su vez, ellos entre sí. De la misma forma, se divulga a través de carteleras y comunicados impresos que son visibles de manera continua.

5. Eliminar obstáculos: eliminar cualquier tipo de barreras que bloquee el cambio y los que se oponen a la nueva visión.

Se observa como El Sol de Margarita, C.A., se adelanta a la incertidumbre y duda que puede generar el cambio en la empresa, planificando con antelación la forma de capacitar al personal para así facilitar la transición al cambio. Es un proceso gradual, donde el personal irá adquiriendo todos los conocimientos y habilidades, así como teniendo a su alcance todas las herramientas necesarias para poder lograr la estrategia planificada al inicio.

6. Crear victorias de corto plazo: nada motiva más que el éxito. Generar metas de corto plazo es mejor que una al largo plazo. Al alcanzar metas pequeñas existe poco riesgo de fallar. Según el autor: “Se debe trabajar muy duro día a día para lograr las pequeñas metas pero cada “victoria” que se produce, motiva a todas las personas.”

El Sol de Margarita, C.A., reconoce los esfuerzos realizados por el personal, mediante la asociación con varias empresas por la publicidad que el periódico realiza, como pases a spas y gimnasios así como días de eventos turísticos o de distracción familiar. A medida que se logran los objetivos, la empresa recompensa a aquellos

involucrados que ejecutan mejoras y así lograr una motivación colectiva con un alto sentido de pertenencia con la empresa.

7. Consolidar logros y producir más cambios: según el autor muchos proyectos de cambio fallan porque se genere una victoria demasiado temprana. Las pequeñas victorias son sólo un paso de lo que realmente se quiere alcanzar al largo plazo. Los cambios importantes requieren tiempo, especialmente en grandes organizaciones. Se debe siempre mejorar sobre la marcha. El Autor opina que: “cada victoria es una oportunidad de crear en lo que se hizo bien e identificar lo que se pueda mejorar.”

A medida que se fué logrando el Cambio Tecnológico en El Sol de Margarita, C.A., al crear su página web, fué necesario crear más cambios, ya que el formato digital del periódico requiere un mantenimiento diario y la creación de muchos objetivos de corto plazo, que deben ser corregidos qué para mejorarlos y seguir adelante.

8. Incorporar los cambios en la Cultura Organizacional: finalmente, para hacer que un cambio realmente se establezca, debe convertirse parte del núcleo de la organización. Se deben realizar esfuerzos continuos para asegurarse de que el cambio es real en todos los aspectos de la organización. Según el autor: “Se debe garantizar una sucesión a partir del cambio verdadero para todas las personas y el nuevo ingreso de personal. Perder el apoyo de ellos puede conllevar a volver al punto de inicio.”

El Sol de Margarita, C.A., incorporó los cambios en la Cultura Organizacional, para que tenga permanencia y vigencia en el tiempo y

quede como base de futuros cambios y mejoras que se realicen, a través de los valores de Veracidad en la información, Responsabilidad, Integridad, Trabajo en equipo, Servicio, Creatividad e Innovación, siempre manteniendo la ética profesional.

1.9. Cambio Tecnológico

La tecnología se ha convertido en un factor dominante tanto de las organizaciones como en la vida personal. Según Koontz y Weihrich (1998, p.342), “es la suma total de conocimientos sobre la forma de hacer las cosas, incluyendo inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados”; mientras Gaynor (1999, p.122) lo define como “un conjunto de medios creados por personas para facilitar el esfuerzo humano”.

Cuesta (1998, p.190), plantea, que “no se pueden adoptar los nuevos avances tecnológicos, sin antes considerar los posibles efectos colaterales que se producirán en el entorno político, económico, social, educativo, cultural y ambiental, así como también en los diferentes niveles geográficos; local, nacional e internacional”.

La innovación tecnológica aparece como una condición esencial para la expansión de la sociedad, de forma que el desarrollo y el cambio tecnológico vienen a ser impulsores del crecimiento sostenido, (Gaynor, 1999, p.123). Ello es en parte resultado del carácter cada vez más interdisciplinario de los avances tecnológicos, como derivación de la fusión y afinidad entre las áreas tecnológicas atractivas ofrecidas por los medios de comunicación e información, los cuales se han convertido en la era de la información y el conocimiento, en el ápice central de toda organización que avizora el éxito. La rentabilidad y la competitividad a largo plazo.

El cambio tecnológico, sostiene Porter (2000, p.355), “no es importante por sí mismo, pero es fundamental si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde opera”. No todo cambio relacionado con este enfoque es estratégicamente benéfico, puede empeorar en muchas ocasiones la posición competitiva de la organización, lo que sin duda amerita una planificación, organización, dirección y control de la gestión tecnológica, con el firme propósito de evaluar la inclusión e impacto de las tecnologías en el marco empresarial.

En definitiva las tecnologías han hecho parte importante en la vida de todo ser humano. Castells (1998, p.44), sostiene que “las tecnologías dominantes de una sociedad producen consecuencias sociales que determinan la vida de las personas, por cuanto las innovaciones tecnológicas obligan a los seres humanos a adoptar una nueva forma de vida con valores nuevos.” Esto implica que sean modificadas o eliminadas muchas capacidades humanas, pero se extienden otras, gracias a esto se puede observar cómo se han movido las tecnologías en el tiempo y su influencia sobre la sociedad.

El cambio tecnológico que emplea El Sol de Margarita, como técnica de difusión y propagación de la información es su página web. A través de ella, se presenta información en formato de texto, sonido, imagen y video, a diferencia de su formato impreso limitado a la impresión en papel, que no puede ser modificado ni mejorado una vez que se ha publicado. Éste medio de comunicación le permite al periódico expandirse fuera de los límites del estado Nueva Esparta, a todo el mundo gracias a la internet. La adopción de ésta tecnología, representa una ventaja competitiva ante sus competidores, que a pesar de disponer de un espacio en la web, no tienen la trayectoria que posee El Sol de Margarita, C.A.

Al establecer la nueva visión de la empresa para ser el periódico líder, a través de diferentes medios y tecnología de punta, la empresa está consciente que el medio impreso no es suficiente para satisfacer la demanda creciente de información, y que sólo a través de la tecnología podrá expandirse y abarcar otros segmentos. El Cambio Tecnológico en el Sol de Margarita, C.A., no sólo es el resultado de los avances del poder de las telecomunicaciones sino un proceso de planificación empresarial con el propósito de su implementación.

1.10. Gestión Tecnológica

Escorza y Valls (2005, p.234), señalan que la Gestión de la Tecnología “comprende todas las actividades referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios”.

Gaynor (1999, p.126), establece que “la gestión de la tecnología es la aplicación de un conjunto de prácticas que permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con los planes de negocio.”

Y en complemento se toma a Vasconcello (1990, p.342) quien expone la gestión tecnológica como “el uso de las técnicas de administración con la finalidad de asegurar que la tecnología sea utilizada como instrumento para el logro de los objetivos de la organización.”

La Gestión Tecnológica llevada a cabo en El Sol de Margarita, comprende todas las actividades donde se define e implanta la tecnología necesaria para lograr la nueva estrategia. Principalmente a través del programa de capacitación del personal, que la empresa emplea con la finalidad de asegurar que la tecnología se use de forma adecuada para

lograr los objetivos y aumentar su ventaja competitiva. La incorporación de la tecnología a través de la web representa un rasgo distintivo en la empresa, donde ya el servicio que presta no solamente se limita al formato impreso sino que ahora existe la modalidad digital para abarcar otro segmento de la población que no había sido cubierto. La Gestión que lleva a cabo El Sol de Margarita tiene como finalidad asegurar el uso de la tecnología como instrumento para aumentar su eficiencia y eficacia, en este sentido la empresa realiza una constante evaluación de la página web, así como la adquisición de nuevas tecnologías que promuevan la competitividad.

1.11. Adaptación Tecnológica

La Adaptación Tecnológica es una de las funciones básicas de la Gestión Tecnológica, entendiéndose como función las operaciones esenciales que se realizan dentro de la gerencia de tecnología. El término adaptación se refiere a la modificación de una tecnología para ser utilizada bajo condiciones distintas de operación de las que determinaron el diseño original.

La adaptación tecnológica, como la define Pérez (1995, p.256), “es el proceso a través del cual se adecua la tecnología a una serie de condiciones como la capacidad, la situación física del lugar de instalación, recursos humanos y materiales disponibles distintos a los que determina su diseño original”; es decir, se modifica una tecnología para ser utilizada bajo condiciones distintas de operación de las que determinaron el diseño original.

La eficiente adaptación de tecnología se realiza a través de las siguientes actividades: apoyo a la ingeniería inversa; al rediseño de equipos, proceso o producto; a la adecuación de ingeniería básica o de

detalle; a la capacitación del personal; a la elaboración de planes y programas de calidad y la optimización de procesos. El éxito de una adaptación depende del conocimiento de las diferencias básicas entre las condiciones locales y las ya existentes en el lugar de origen de la tecnología. (Espinoza, Mujica y Rincón, 2006, p.455).

En este sentido, la adaptación tecnológica se da lugar cuando una tecnología existente se somete a modificaciones con el objetivo de adaptarla a un entorno o necesidad específica, la misma parte del principio de que un sistema no solo es capaz de cumplir objetivos propuestos en su diseño, sino también objetivos potenciales que se deriven de uso o modificación.

La adaptación tecnológica que ocurre en El Sol de Margarita, C.A., se observa principalmente cuando la empresa tiene que realizar la incorporación de nuevas tecnologías para poder cumplir la nueva estrategia de renovación de la imagen del periódico, con cambios en su diseño y nuevas secciones a través de la creación de su página web, mediante la adecuación del espacio físico, el programa de profesionalización del personal para mejorar la calidad del material informativo, los materiales disponibles, así como el diseño de la página en sí, que siga la línea que llevaba hasta ese momento el formato impreso para darle continuidad a través de la web. Todas estas modificaciones se adecúan a las necesidades de los lectores, al medio donde el periódico realiza sus actividades y a los objetivos de la empresa.

1.12. Prensa Digital

Ramón Salaverría (2005, p.67), define la Prensa Digital como “aquellos medios de comunicación social que emplean el ciberespacio como ámbito para la difusión pública de informaciones periodísticas.”

A su vez, Armañanzas, Díaz, Noci y Meso (1996, p.78) la Prensa Digital “es el producto interactivo, que integra medios diferentes, texto, imagen y sonido”. Varias de sus denominaciones son: Diario online, prensa en internet, prensa electrónica, ciberprensa, diario interactivo y portal periodístico.

El periódico El Sol de Margarita, C.A., utiliza la internet como medio de propagación de información periodística, mediante contenido a través de texto e imagen. Como un complemento de la versión impresa, la página presenta de manera diferente la información que se publica en los periódicos, de forma más resumida, donde no todas las noticias son publicadas para incentivar la compra de su versión impresa. Una diferencia significativa entre la publicación digital y el formato impreso, es que una vez impresa la información no puede ser cambiada ni mejorada, a diferencia de la información digital.

El Sol de Margarita, C.A., se estableció como meta para el 2018, abarcar varios medios donde converjan la prensa, radio y televisión en la misma plataforma, pero según la entrevista realizada a Isabel Sierra, Coordinadora del Departamento de Sistemas, comenta que “aunque la tecnología mejoras muy positivas, también tiene muchas implicaciones, con respecto a los costos que la empresa incurre para poder tenerla”, lo que indica que no solamente se incurrirá en costos de plataforma sino que ésta modalidad representa un reto para los periodistas que no tienen conocimientos técnicos de las nuevas tecnologías, donde se hace imperativa una capacitación.

En síntesis, se observa el proceso de Gestión de Cambio Tecnológico llevado a cabo en el Sol de Margarita por la creación de su página web en 2007, al haberse comprometido en un proyecto que impactó

a la empresa en todas sus dimensiones; con cambios a nivel estructural mediante la creación de un Departamento de Sistemas y por la adquisición de la tecnología necesaria, cambio en sus procedimientos y formas de hacer las cosas, así como el cambio del comportamiento del recurso humano, mediante su capacitación. Que la empresa se haya establecido como meta la creación de su página web y que inclusive planificara con antelación el cómo lo iba a lograr demuestran la excelente Gestión llevada a cabo por la empresa, tomando en cuenta todos los factores para evitar la incertidumbre. Prueba de ésta Gestión es que después de 9 años de haber sido implementado el Cambio Tecnológico, la página web oficial de la empresa sigue en funcionamiento, que no pudiese haber logrado sin la coordinación de las personas.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACION DIGITAL DE INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO *EL CARIBAZO*, C.A., EN EL ESTADO NUEVA ESPARTA.

Diario *El Caribazo* C.A., ubicado en la ciudad de Porlamar, coloca su primera edición en la Isla de Margarita el 1° de septiembre de 1996, con su eslogan: “*la voz del pueblo no la calla nadie*”, pretendiendo ser el medio informativo líder en el estado Nueva Esparta, con credibilidad, responsabilidad y éxito. El periódico a diferencia de otros, no maneja clasificados ni anuncios, y se dedica principalmente a sucesos noticiosos, con un tiraje aproximado de 35.000 ejemplares.

Es importante resaltar que para finales del año 2012, El Presidente de la empresa, siguiendo la Visión del periódico, toma la decisión de presentar el Diario *El Caribazo*, C.A., en formato digital, a través de una página web, sin abandonar su publicación impresa. Originado por los diversos avances tecnológicos de la época y por el impacto de internet, nace la página web: <http://www.diariocaribazo.net>, motivado por la aceptación y lealtad de los lectores, generado por la necesidad de una nueva forma de difusión de la información que ofrece el periódico. Para la fecha, muchos periódicos a nivel nacional, regional y local poseían sus páginas web desde hace años atrás. Por ser un periódico relativamente nuevo, era necesaria la adopción de éste para estar al nivel de la competencia en el ámbito digital.

2.1. Gestión de Cambio Organizacional en el periódico *El Caribazo*, C.A.

En el Diario *El Caribazo* ocurre una Gestión de Cambio Organizacional en el año 2013 , cuando la organización lleva a cabo un conjunto de transformaciones en sus distintas dimensiones, con el

propósito de publicar información a través de una página web en internet, dichas transformaciones sucedieron en la estructura organizativa, debido a la incorporación del Departamento de Sistemas, que cumpliría la función de diseñar, crear, velar que todos los equipos y la página web tuvieran un óptimo funcionamiento, además de emitir informes de los tráficos de visitas de la página web al Presidente Editor, para trabajar conjuntamente con los periodistas quienes serían los encargados de publicar la información a la página web.

Adicionalmente, contrataron profesionales en el área de sistemas y diseño, así mismo realizaron un programa de capacitación para todo el personal periodístico con la finalidad de que estos tuvieran la aptitud de manejar las nuevas herramientas y lenguajes, con el propósito de publicar la información en la página web, también adquirieron recursos tecnológicos, desde el hardware como computadoras, cables hasta el software necesario que debían utilizar los profesionales en el Departamento de Sistemas y los periodistas. Para que ellos pudieran trabajar adecuadamente, se acondicionó una oficina distribuida por varios cubículos. Debido a las diferentes modificaciones que llevo a cabo la organización surge la página web <http://www.diariocaribazo.net>.

En consecuencia, fue necesario la creación de nuevos horarios de trabajo con respecto a internet, tres (3) unidades de información continua para trabajar en tres (3) horarios: apertura de 6:00a.m. a 3:00p.m.; operación diaria de 12:00a.m. a 9:00p.m. y cierre de 7:00p.m. a 1:00a.m., para trabajar todo lo que sea información inmediata, del día, en tiempo real.

2.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico *El Caribazo, C.A.*

El Cambio implementado en el *Diario El Caribazo*, C.A., fue de tipo Planeado, debido a que fue deliberado, con acciones intencionales, enfocadas a lograr metas específicas que afectaron, la estructura organizativa, un nuevo objetivo, filosofía, clima laboral y un nuevo estilo de operar. Aunado a ello, el cambio fue de tipo Estratégico de Segundo Orden, puesto que fue una estrategia completamente nueva, la de publicar información a través de una página web, para adaptarse al medio, mantener una posición competitiva y estar a la vanguardia tecnológica.

2.3. Elementos que intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional en el periódico *El Caribazo*, C.A.

Visión

El enunciado que describe el estado deseado del Diario El Caribazo es: “*Ser el periódico líder del estado Nueva Esparta*”, siendo ésta la dirección y la guía de acciones concretas en el presente de la organización, adicionalmente un impulso a la creación de la página web, como nueva forma de difusión y posibilidad de poder llegar a mas lectores en el estado, que no podían ver satisfechas sus demandas informativas a través de un tiraje limitado de periódicos.

Cultura organizacional

La cultura organizacional en el caso del Diario *el Caribazo*, C.A., fué débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores, incluyendo a todos los que se contrataron para el nuevo Departamento de Sistemas, lo que dificultó el proceso de cambio, además las nuevas funciones y carga de trabajo para los periodistas, generó descontento por ser un nuevo ritmo de trabajo que no había sido lo suficientemente comunicado por la gerencia inmediata; no obstante, esta situación se

origina porque los niveles jerárquicos más altos no habían considerado que la difusión de la misión, la identificación así como fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento, no era un asunto prioritario.

En consecuencia, en la organización se corría el riesgo de no retener a las personas claves de la organización ya que es fundamental el conocimiento y el buen desempeño, además de tener pérdidas en inversión de capacitación. Así mismo, generó tanto desmotivación como poca productividad, puesto que los trabajadores no se sentían identificados con la Misión, ni Visión y al estar poco informados de lo que sucedía, dejaron de poner interés y pasión en lo que hacían, convirtiéndose en colaboradores pocos beneficiosos, lo que desencadenó un deterioro del clima laboral.

Agente de Cambio

El agente de cambio en el caso del periódico *El Caribazo, C.A.*, es El Presidente, quien tomó la decisión e iniciativa de implementar un nuevo modelo de difusión de información mediante la página web, sin embargo no fue un buen líder, al no prestarle la atención necesaria a las fallas, que condujeron a conflictos y bajo desempeño de los Periodistas y personal de Sistemas.

Estructura

La estructura de la organización sufrió una modificación para poder realizar la página web, al ser necesaria la creación de un nuevo departamento como el de Sistemas que se encargaría de diseñar, crear, velar que todos los equipos y la página web tuvieran un óptimo funcionamiento, además de emitir informes de los tráficos de visitas de la página web al Presidente Editor, para trabajar conjuntamente con los

periodistas quienes serían los encargados de publicar la información a la página web, es decir, una relación formal con el Departamento de Sistemas ya que estos dos grupos de trabajo son indispensables para el mantenimiento del sitio web.

Tecnología

La tecnología involucra la introducción de equipos, herramientas, métodos, automatización y computación. Como se puede observar en el caso del Diario El Caribazo, fue imprescindible la adquisición de equipos de computación actualizados, para poder diseñar y crear la página web, no el hardware sino el software, así como lenguajes de programación y lenguajes de hipertexto que son herramientas que permiten la funcionalidad de la página web, debido a que su contenido varía constantemente y necesita de la combinación de múltiples lenguajes para su mantenimiento.

Ambiente físico

Las instalaciones del Diario *El Caribazo, C.A.*, cuentan con espacios suficientes y en buenas condiciones para cada área, ya que la alta gerencia reconoció que el ambiente físico era un factor de trascendencia para el desarrollo del Cambio Tecnológico dentro de la organización, es por ello que fueron acondicionadas oficinas para el Departamento de Sistemas, así como la adquisición de recursos tanto tecnológicos, como materiales y mobiliario, necesarios para la publicación digital del periódico facilitando así el trabajo de todos en la organización.

Personas

Para llevar a cabo la publicación de la página web del Diario El Caribazo, C.A., fue necesaria la contratación de un nuevo personal en el

área de Sistemas para trabajar conjuntamente con el resto ya existente en la organización. Sin embargo los altos niveles jerárquicos de la organización no fomentaron valores, o una cultura organizacional a los nuevos miembros, adicionalmente carencia de motivación lo que ocasionó, ausencias, retardos y otros inconvenientes con los trabajadores.

2.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico *El Caribazo, C.A.*

Factores y Fuerzas Internos

A pesar de ser un Cambio Planeado, con la implementación de la página web del Diario *El Caribazo, C.A.*, surgieron algunos descontentos por parte del grupo periodístico, aunque tuvieron una buena receptividad, por el programa de capacitación ya que por lo general se internaliza como una buena experiencia laboral y la oportunidad de adquirir nuevas habilidades para el crecimiento profesional, las fuertes exigencias de trabajo en tan poco tiempo para su realización, además del personal de Sistema estando en período de prueba, hicieron que el proceso fuera un poco complicado, ya que según Guillermo Rodríguez, Coordinador de Redes de el periódico *El Caribazo, C.A.*, “fueron unos meses muy difíciles, el personal nuevo no podía con el ritmo para finalmente terminar renunciando, los que se quedaban tenían más trabajo y los que llegaban asumían trabajo hecho por otra persona”. El mantenimiento continuo, además la actualización constante de la página, hizo que fuera necesario crear turnos de guardia nocturnos para la publicación de la información, en el mismo horario que de los operadores, que imprimen los ejemplares del día siguiente. Rodríguez explica que tomó todo el tiempo necesario “mientras se completaba la implementación total de la página”.

Éste período de prueba, generó un descontento de los periodistas, ya que con las nuevas exigencias de la página web, surgieron nuevas condiciones de trabajo, como nuevos plazos de entrega y una longitud de redacción menor a la que aparece normalmente en el periódico.

Por tal motivo surge la insatisfacción y desmotivación que se ve acentuada para finales del 2014, por parte grupo de periodistas, lo que ocasionó, retardos injustificados, ausentismo y renunciaciones, que se constataron con un estudio realizado por la Gerente de Recursos Humanos.

Tabla N° 1. Estudio de Ausentismo, Retardos injustificados y Renunciaciones del grupo periodístico de El Caribazo, C.A., conformado por 25 Periodistas (15 mujeres y 10 hombres) para el último trimestre del 2014.

	F	M	Periodistas	Porcentaje
Retardos injustificados	3	4	7	28%
Ausentismo	4	2	6	24%
Renuncia	1	2	3	12%
Total	8	8	16	64%

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de El Caribazo, C.A.

De acuerdo a lo presentado en la Tabla N°1, por el Departamento de Recursos Humanos, se puede evidenciar que del grupo de periodistas, 7 estuvieron implicados en retardos injustificados, 6 de ellos en ausentismo y 3 con respecto las renunciaciones, lo que representa un 28%, 24% y 12% respectivamente para un total de 64% del total periodistas, un porcentaje significativo que demuestra descontento que se traduce en un desempeño laboral deficiente.

En consecuencia, estos factores perjudican el proceso de cambio de la organización, así como el logro de los objetivos, debido a la deficiencia en la cultura organizacional, comunicación y liderazgo, que fueron dejados a un lado por los altos niveles jerárquicos de la organización.

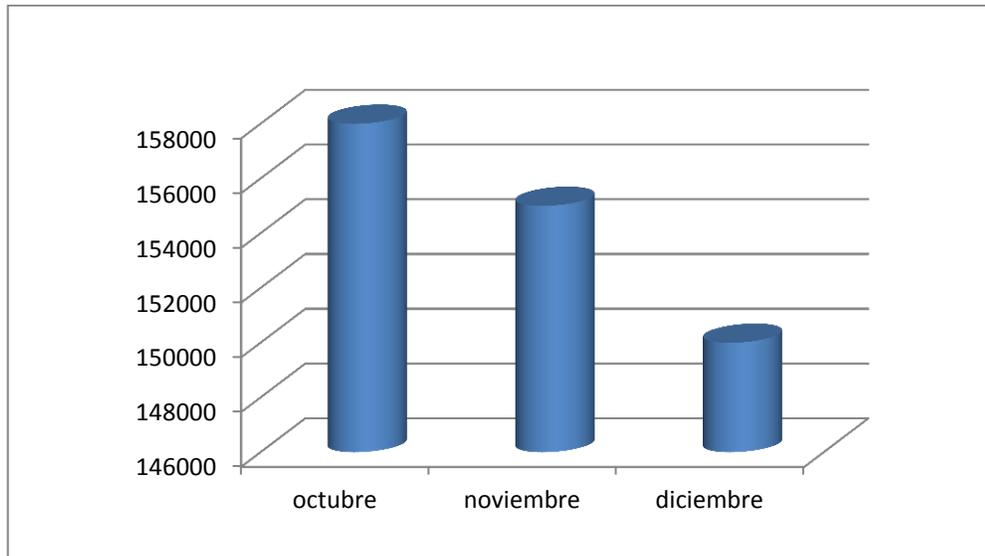
Factores y Fuerzas Externos

Características Demográficas

El incremento sostenido de la población en el estado Nueva Esparta, aumentó el número potencial de lectores, que no podían ver satisfechas sus demandas informativas a través de un tiraje limitado de periódicos. Por medio de la publicación Digital de información en su página web, el Diario *El Caribazo*, C.A., expandió el número de lectores a nivel nacional.

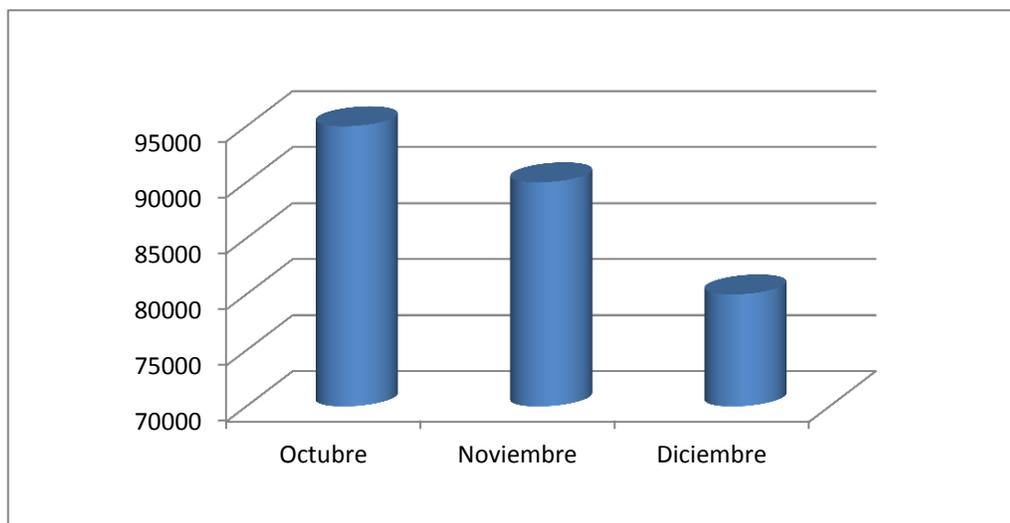
Por otro lado, el Coordinador de Redes, Guillermo Rodríguez, reportó a presidencia los siguientes gráficos para visualizar los resultados por trimestre con respecto al tráfico de visitas a la página web, mostrando una comparación de los últimos trimestres del año 2013 y 2014.

Gráfico N° 1. Tráfico de visitas a la web <http://www.diariocaribazo.net>, durante el último trimestre de 2013



Fuente: Departamento de Sistemas del El Diario El Caribazo, C.A.

Gráfico N° 2. Tráfico de visitas a la web <http://www.diariocaribazo.net>, durante el último trimestre del año 2014



Fuente: Departamento de Sistemas de El Diario El Caribazo, C.A

De acuerdo a los resultados presentados Rodríguez, a través del Departamento de Sistemas, en el Gráfico N°1, se puede observar, que para el último trimestre del 2013, un promedio de 155.000 visitas mensuales, con un aproximado de 5.000 visitas diarias mientras que en el Gráfico N°2, se evidencia una disminución significativa, ya que el promedio mensual arroja 88.000 visitas aproximadamente y alrededor de 2.900 diarias, lo que implica una disminución del 42% en el tráfico de visitas a la página web para el último trimestre del año 2014.

Tecnología

Este factor tiene una influencia importante en el caso del Diario *El Caribazo, C.A.*, debido a los diversos avances tecnológicos en las últimas décadas, ya que surgieron nuevas formas de difundir la información. El uso del internet para buscar cualquier información y como medio de entretenimiento, ha tomado mucha relevancia por parte de la sociedad en los últimos tiempos y para adaptarse, fue necesaria la publicación digital del periódico a través de la página web.

2.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico *El Caribazo, C.A.*

Modelo de Lewin

El *Descongelamiento* o punto de partida, dentro del Proceso de Cambio Organizacional que se observa en la empresa, fue a partir del 2013 cuando la presidencia del periódico reconoció la obsolescencia tecnológica y el cambio del entorno, quedándose atrás con respecto a los demás periódicos, además de la exigencia de los lectores que requería generar nuevas formas de difusión de la información, donde la empresa debía adaptarse obligatoriamente, para estar a nivel de la competencia.

Sin embargo la presidencia no tomo las acciones adecuadas y necesarias para la gestión, la cual se evidenció la ausencia de la comunicación clara para toda la organización de los nuevos objetivos planteados, la creación de manuales para la nueva metodología de trabajo y la falta de liderazgo por parte de los altos niveles jerárquicos para motivar y guiar de la mejor manera al grupo, así como la carencia de consciencia por parte de la presidencia para generar incentivos para compensar los nuevos esfuerzos laborales.

A través de la etapa de transición o *Cambio*, se observa cómo lograron crear la página web, pero con poca receptividad por parte de los lectores con respecto a los objetivos planteados, debido a los inconvenientes que surgieron en la organización causados por las deficiencias mencionadas en la etapa anterior. Aunque la capacitación continua durante el período de prueba realizada al personal para manejar las herramientas y operar de manera efectiva, no fue suficiente para lograr resultados satisfactorios ya que generó demasiada carga de trabajo, siendo una desventaja para ellos, ya que no recibían incentivos ni motivación por parte de la gerencia.

Para solventarlas situaciones desfavorables que obstaculizan el Cambio Organizacional exitoso, la presidencia y gerentes deben asumir una postura flexible y fomentar la Cultura Organizacional, además de motivar a las personas, ya que contar con un personal comprometido, identificado y satisfecho, repercute positivamente en el desempeño laboral, generando productividad. Además de presentar resultados a todos los miembros de la organización para conocer los avances y logros a corto plazo.

Finalmente, en la etapa de *Congelamiento*, la empresa no ha logrado en la actualidad, la armonía o la estabilización que implica esta etapa, ya que la misma se encuentra en conflictos internos, que la Presidencia ha pasado

por alto, y que se ve reflejado en los datos suministrados por el Coordinador de Redes, con resultados desfavorables en sus diferentes análisis. Aunque la creación de la página web no haya afectado la venta del formato impreso del periódico, no han logrado la penetración completa de su formato digital.

2.6. Cambio Tecnológico en el periódico *El Caribazo, C.A.*

Como herramienta del Cambio Tecnológico el Diario *El Caribazo, C.A.*, utiliza el servidor *.net* para lanzar su edición digital con el sitio web: <http://www.diariocaribazo.net>, con la incorporación de los mejores computadores y *Software*. La publicación de información a través de la página web como nueva técnica de difusión y propagación de noticias, presenta información en formato de texto, imagen y video, además cuenta con secciones tanto de publicidad como clasificados, a diferencia de su formato impreso, limitado a la impresión en papel, que no puede ser modificado ni mejorado una vez que se ha publicado. Éste medio de comunicación le permite al periódico expandirse fuera de los límites del estado Nueva Esparta, y del país.

2.7. Gestión Tecnológica en el periódico *El Caribazo, C.A.*

Para el año 2013, el periódico realiza una Gestión Tecnológica al llevar a cabo todas las acciones que le permitieron establecer la estrategia en materia de tecnología, como la publicación digital de la información a través de una página web en internet, congruente con los planes de negocio de la organización. Inicialmente, el Presidente Editor visualizó la evolución tecnológica a nivel mundial y nacional, de la misma forma determinó si la organización contaba con los recursos tanto tecnológicos, financieros como humanos para llevar a cabo la estrategia.

El Presidente comprobó que la empresa contaba con recurso financiero para adquirir los demás recursos tecnológicos y capacitar al recurso humano, para la implementación de la página web, mediante una investigación de todas las herramientas precisas para llevar a cabo la estrategia, además concretó de qué manera se iba adquirir los equipos y el software necesario para la creación de la página web y su utilización, lo que generó la creación del Departamento de Sistemas y la consecuente contratación de profesionales en esa área.

2.8. Adaptación Tecnológica en el periódico *El Caribazo, C.A.*

El Diario *El Caribazo, C.A.*, paso por un proceso de adecuación tecnológica, mediante el hardware y software, el acondicionamiento físico de las instalaciones del periódico, con el que no hubo ningún problema ya que este contaba con el espacio necesario para incorporar todos los equipos y personas. Sin embargo en la organización no había periodistas capacitados para esta nueva técnica de operación por lo que la organización decidió realizar un programa de capacitación, para que estos pudieran incorporarse al periodismo digital.

La página web del Diario *El Caribazo, C.A.*, es muy parecida en diseño a las páginas de otros periódicos existentes en el país, hasta cierto punto, adicionalmente cuenta con diversas secciones y presenta información en texto, fotos y videos, sin embargo no cuentan con un manual de procedimientos para realizar de manera precisa la publicación de la información lo que queda a criterio del periodista.

2.9. Prensa Digital a través del periódico *El Caribazo, C.A.*

El Diario *El Caribazo, C.A.*, adopta el formato de Prensa Digital con la publicación de información a través de su página web

<http://www.diariocaribazo.net> en internet, contando con las secciones del periódico, pudiendo ser observadas en imagen, texto, audio y video.

En términos generales, toda empresa sin importar su tamaño y la actividad a la que se dedique, no se escapa de estar inmersa en un medio cambiante por los distintos factores internos y externos que impulsan a las organizaciones a adaptarse, de lo contrario pierden posición en el mercado y corren el riesgo de desaparecer. En el caso del Diario el Caribazo, C.A., el principal impulsor de cambio fue el Factor Tecnológico, debido a la nueva difusión de información y el uso constante de internet por la sociedad en busca de información y entretenimiento, que generó la creación de su página web con el propósito de adaptarse y llegar a más lectores en el estado Nueva Esparta. Sin embargo, el cambio de nuevas formas de trabajo trajo consigo efectos en todas las dimensiones de la organización.

Por consiguiente, hay elementos que deben ser tomados en cuenta como: la comunicación, cultura organizacional y liderazgo, por lo tanto es imprescindible, gestionar y planificar de manera adecuada los cambios a implementar en la organización porque afectan la estructura, recursos humanos, entre otros, y de no ser así, podrían generar conflictos internos ocasionando bajos niveles de desempeño como de productividad, como se observa en el caso del Diario *El Caribazo, C.A.*

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACION DIGITAL DE INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO *EL UNIVERSAL, C.A.*, EN VENEZUELA

El Universal, C.A., es un periódico venezolano de circulación nacional y matutina, de la ciudad de Caracas, con uno de los mayores tirajes en el país, con la finalidad de: informar al público y sociedad en general, tanto de los eventos como acontecimientos diarios a nivel nacional e internacional así como también, la venta de espacios publicitarios, a través de medios como periódico o prensa, encartes, revistas, y medios electrónicos.

Por otra lado, este diario ha tenido un crecimiento sostenido que experimentó un impactante estímulo en los años noventa, cuando su Visión y Misión se vieron fortalecidos por un modernísimo rediseño organizacional que transformó en forma y fondo a *El Universal, C.A.*, ese mismo que actualmente es conocido como uno de los grupos editoriales más importantes de Venezuela y América Latina, era hace 107 años un diario de cuatro páginas, con un tiraje de 8.000 ejemplares aproximadamente, en una pequeña tipografía comercial de Caracas.

Hoy, tras un constante proceso de transformación, su oferta editorial llega a millones de personas en los ámbitos nacional e internacional, no solamente a través del formato impreso, con un tiraje actual de un aproximado de 120.000 ejemplares diarios de Lunes a Sábado, con un promedio de 350.000 ejemplares los Domingos, sino también por medio de la red, a través del sitio web: <http://www.eluniversal.com>, uno de los portales de noticias de Venezuela más consultado por los internautas y a su vez con una versión en inglés llamada *El Universal Daily News*.

3.1. Gestión de Cambio Organizacional en el periódico *El Universal, C.A.*

El Universal, C.A., comienza la Gestión del Cambio Tecnológico en 1995, cuando la organización lleva a cabo un conjunto de transformaciones en sus distintas dimensiones, con el propósito de publicar información a través de una página web en internet, dichas transformaciones ocurrieron en la estructura organizativa, debido a la incorporación de la Vicepresidencia de Sistemas , que cumpliría la función de velar que todos los equipos y la página web tuvieran un óptimo funcionamiento, además de emitir informes de los tráficos de visitas de la página web al Presidente Editor. Aunado a esto, se establece la sección *El Universal Digital*, con las funciones de diseñar, crear, publicar la información y realizar el soporte técnico tanto de la página web como el de los equipos.

Adicionalmente, contrataron profesionales en el área de sistemas y diseño digital, así como periodistas competentes para manejar las nuevas herramientas y lenguajes, con la finalidad de publicar la información en la página web, también adquirieron recursos tecnológicos, desde el hardware como computadoras, cables hasta el *software* necesario que debían utilizar los profesionales en la Vicepresidencia y sección *El Universal Digital*. Para que ellos pudieran trabajar adecuadamente, se acondiciono una oficina distribuída por varios cubículos. Debido a las diferentes modificaciones que llevo a cabo la organización surge la página web <http://www.EUD.com>.

En consecuencia hubo una reforma de la visión de la organización, quedando de la siguiente manera: “Capturar nuevas audiencias de contenido buscando una posición de liderazgo en mercados hispano parlante con productos innovadores, de alta calidad y rentables, mediante la generación eficiente de contenido multimedia, la efectiva gestión de audiencias y la excelencia de su gente.”

Posteriormente, para el año 2010, y motivado a los informes emitidos por la Vicepresidencia de Sistemas al Presidente Editor, que evidenciaron resultados desfavorables, puesto que el tráfico de visitas bajó aproximadamente un 30% en el primer trimestre del año, el Presidente Editor asume que la causa principal es debido a la falta de innovación durante mucho tiempo y enfocado en la nueva Visión del periódico *El Universal, C.A.*, decide realizar cambios en la página web con la finalidad de modernizarla, no solo en el nombre, sino en diseño.

Por tal motivo se capacitó a todo el personal periodístico que trabajaba en la parte impresa, adicionalmente crearon nuevos horarios de trabajo con respecto a internet, 3 unidades de información continua para trabajar en 3 horarios: Apertura de 6:00a.m. a 3:00p.m.; Operación diaria de 12:00a.m. a 9:00p.m. y Cierre de 7:00p.m. a 1:00a.m., para trabajar todo lo que fuera información inmediata, del día, en tiempo real. También fue necesaria la actualización de equipos y software, logrando así la renovación de la página web, mediante el cambio de <http://www.EUD.com> a <http://www.eluniversal.com>.

3.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico *El Universal, C.A.*

El cambio implementado en el periódico *El Universal, C.A.* fue de tipo Planeado para 1995, debido a que fue deliberado, modificando la estructura organizativa, estableciendo un nuevo objetivo, filosofía, clima laboral y estilo de operar. Aunado a ello, el cambio fue de tipo Estratégico de Segundo Orden, puesto que fue una estrategia completamente nueva, la de crear la página web, motivado a obtener una ventaja competitiva.

Mientras que, para el 2010 fue un Cambio de tipo Planeado y Estratégico de Primer Orden, ya que se modificaron ciertos aspectos de la estrategia, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, pero

tratando de mantener los principios fundamentales de la estrategia actual, es decir la publicación de la información a través de la página web, para mejorar su receptividad por parte de los internautas, que trajo consigo otras variaciones organizacionales como la capacitación a los periodistas y un nuevo horario de trabajo, que se pudo lograr con la colaboración del Gerente de Recursos Humanos y el Vicepresidente de sistemas.

3.3. Elementos que intervienen en la Gestión de Cambio Organizacional en el periódico *El Universal, C.A.*

Visión

El universal tiene como visión: “Capturar nuevas audiencias de contenido buscando una posición de liderazgo en mercados hispano parlante con productos innovadores, de alta calidad y rentables, mediante la generación eficiente de contenido multimedia, la efectiva gestión de audiencias y la excelencia de su gente”. El presidente editor guiado por conseguir ese estado deseado por la organización, decide para el 2010 integrar la redacción del impreso y digital, para publicar la información más atractiva creando así más secciones en la página web.

Cultura organizacional

En este aspecto el universal tiene una Cultura Organizacional respaldada en los valores que tiene la organización tales como: la pasión por lo que se hace, el aprendizaje continuo, sentido de oportunidad, compromiso con la excelencia y desarrollo integral de los trabajadores.

Adicionalmente de políticas informativas, como: conseguir y verificar la información mediante procedimientos éticos, consecuentemente publicarla en forma rigurosa, objetiva y fundamentada, rechazando la difusión de rumores como si se tratara de noticias, así mismo evitar publicar información

de forma que pudiera incitar a la violencia o que hiciera la apología de esta. Esto le facilitó el trabajo a los nuevos profesionales que se incorporaron en 1995, y posteriormente para el año 2010, con el proyecto de renovar la página web, los trabajadores estaban totalmente identificados y comprometidos con la visión de la organización, además de contar para la fecha con intranet, con el propósito tener una mejor comunicación con todos los empleados y propagar cualquier información relevante para el grupo, generando un mejor desempeño para llevar a cabo el proyecto.

Agente de cambio

El principal Agente de Cambio fue el Presidente Editor del periódico *El Universal, C.A.*, con la ayuda de la Gerente de Recursos Humanos y el Vicepresidente de Sistemas, quienes colaboraron en sus distintas áreas para poder llevar a cabo el cambio en la organización, fueron capaces de conducir, motivar y solventar conflictos para mantener un buen clima laboral, con la finalidad de que los periodistas principalmente involucrados en el cambio, trabajaran de manera eficaz para lograr el cambio deseado.

Estructura

Como se pudo evidenciar en el caso del periódico *El Universal, C.A.*, con la llegada de los nuevos avances tecnológicos, además de las estrategias del Presidente, surgió la necesidad de incorporar más personal y modificar la estructura organizativa, además del surgimiento de nuevos cargos, tareas y relación de autoridad, así como la creación de la Vicepresidencia de Sistemas, que cumpliría la función de velar que todos los equipos y la página web tuvieran un óptimo funcionamiento además de emitir informes de los tráficos de visitas a la página web al Presidente Editor y desprendiéndose de esta la sección *El Universal Digital*, que se encargaría

de publicar toda la información en la página web además de mantenerla actualizada.

Tecnología

Como se puede observar en el caso de *El Universal, C.A.*, fue imprescindible la adquisición de equipos de computación actualizados, para poder diseñar y crear la página web, no solo en lo tangible como el hardware sino la parte intangible, como el software.

Personal

Para su primera publicación digital en 1995, *El Universal, C.A.*, requirió de nuevo personal para la publicación de su página web, como Informáticos, Diseñadores Gráficos y Periodistas Digitales. Para el año 2010, el proyecto del Universal Multiplataforma busca la integración de lo impreso con lo digital, es decir potenciar la página web, a través de los esfuerzos por parte de todos los periodistas, para ello fue necesaria una capacitación para los periodistas que solo trabajaban con la parte impresa del Diario, por su parte los altos niveles jerárquicos realizaron todas las acciones necesarias para conseguir el cambio deseado, motivando, resolviendo conflictos y cualquier inconveniente que pudiera obstaculizar el cambio.

3.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico *El Universal, C.A.*

Factores y Fuerzas Internos

En los cambios efectuados por *El Universal, C.A.*, surgieron descontentos y algunos empleados insatisfechos, ya que realizaron algunas comparaciones con sus compañeros del área impresa y afirmaron que los de área digital trabajaban más además de la creación del nuevo

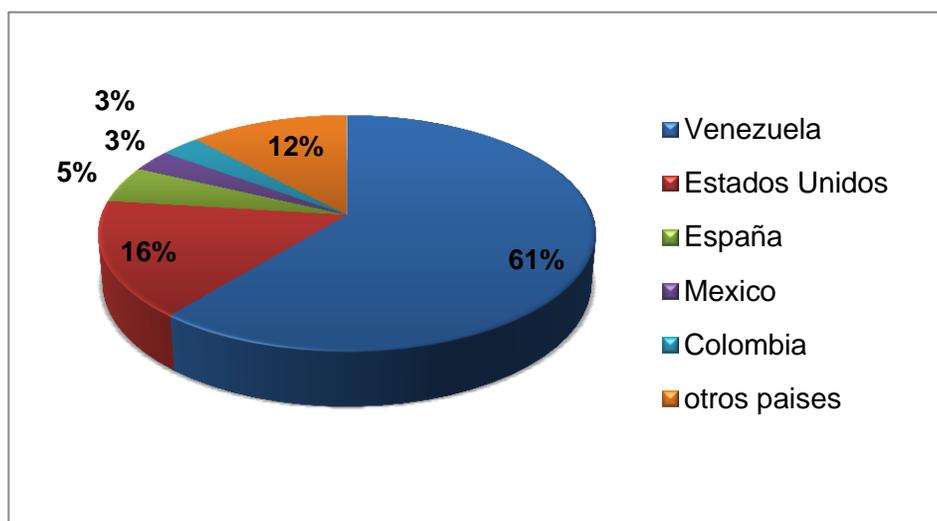
horario que realizó la Gerente de Recursos Humanos. Adicionalmente, se detectó falta de comunicación e información a todo el personal competente ya que presentaban muchas dudas e inquietudes cuando comenzó el proceso del cambio. Sin embargo, este tipo de factores puede ser contralado por la organización, como se evidencia en el caso, la Gerente de Recursos Humanos solventó la situación rápidamente, para evitar la obstaculización en el logro de los objetivos de la organización.

Factores y Fuerzas Externos

Características Demográficas

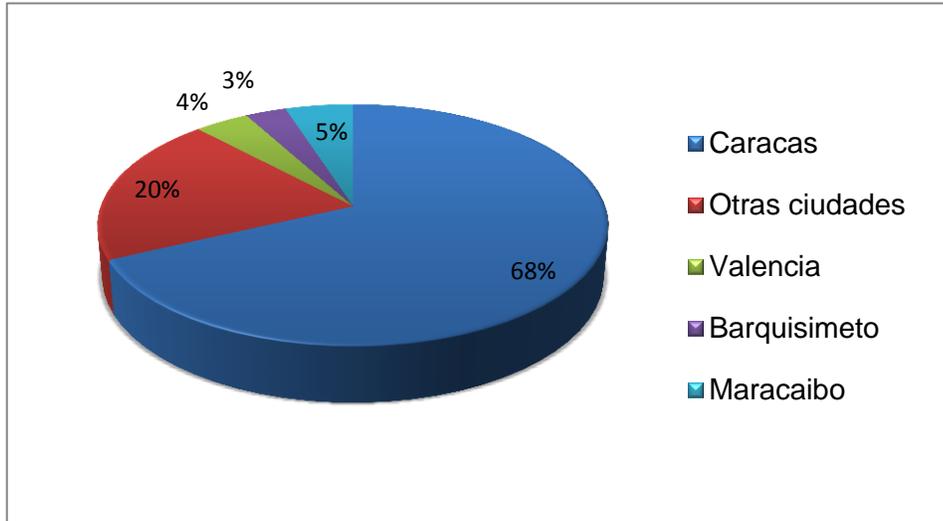
La creación de la página web del periódico *El Universal, C.A.*, en 1995, expandió el número de lectores a nivel nacional e internacional. Posteriormente para el 2010, la Vicepresidencia de Sistemas emite los resultados del tráfico de visitas de la página web, en varios países y estados de Venezuela.

Gráfico N° 3. Tráfico de visitas porcentuales de la página web del periódico *El Universal, C.A.*, por país en el año 2010.



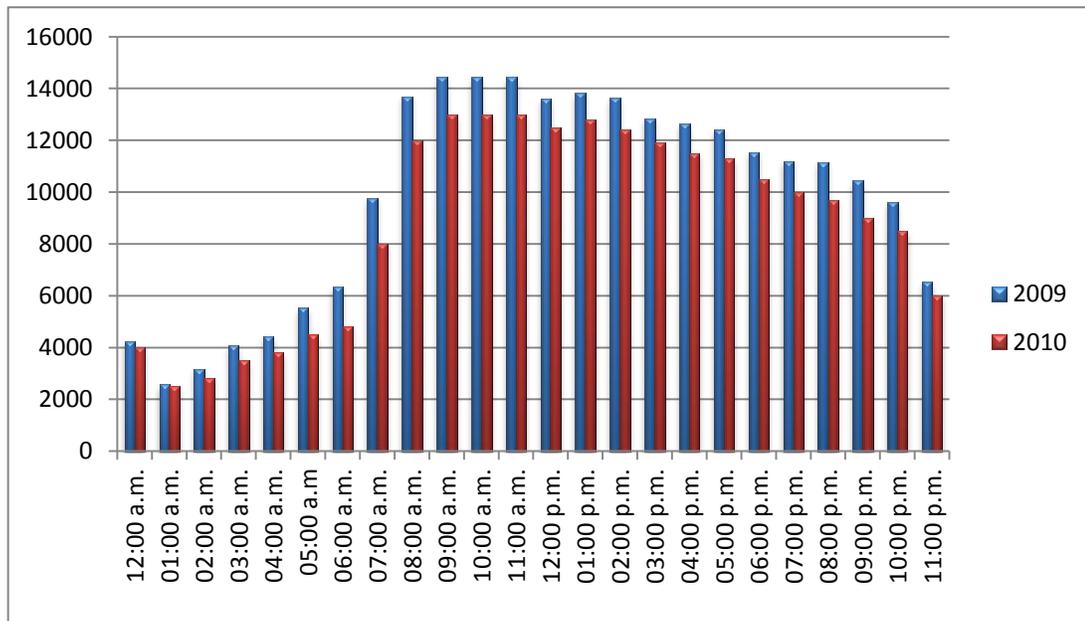
Fuente: Vice-Presidencia de Sistemas de El Universal, C.A.

Gráfico N° 4. Tráfico de visitas porcentuales de la página web del periódico *El Universal, C.A.*, por ciudades en Venezuela en el año 2010.



Fuente: Vice-Presidencia de Sistemas de El Universal, C.A.

Gráfico N° 5. Tráfico comparativo por hora de la página web <http://www.eluniversal.com> de los años 2009 vs 2010.



Fuente: Vice-Presidencia de Sistemas de El Universal, C.A.

El Presidente Editor pudo observar en el Gráfico N°3, el tráfico de visitas en el primer trimestre del año 2010 a la página web de países como México (3%), Estados Unidos (16%), Colombia (3%), España (5%), otros países (16%), siendo predominante Venezuela (61%). Mientras que en el Gráfico N°4, se detalla las ciudades que visitan más El Universal en su versión digital: Caracas (68%), otras ciudades (32%). En el Gráfico N°5, se puede constatar un hecho importante ya que las visitas por hora a la página web del 2009 son mayores con respecto al 2010, lo que es desfavorable para la organización.

Debido a que los usuarios cada vez son más exigentes, con respecto a las páginas web que visitan, ya que buscan aquellas que le permitan comodidades en navegación, interacción además la información que esta pueda suministrarle, las páginas deben estar en constante innovación en el diseño o realizar estrategias para mantener la sintonía de la página web con las exigencias de los usuarios, lo que a *El Universal, C.A.*, se le había pasado por alto durante mucho tiempo y se puede evidenciar por los resultados suministrados por la Vicepresidencia de Sistemas, donde el tráfico de visitas disminuyó.

Tecnología

La tecnología fue el impulsor principal de los cambios en El Universal, C.A., siendo el primer periódico de Venezuela en adoptar la modalidad digital de la información mediante la creación de su página web en 1995, y su posterior modernización en 2010.

Competencia

Siendo su principal competidor el periódico *El Nacional, C.A.*, considerado al igual que *El Universal, C.A.*, uno de los más importantes del

país, se evidencia que implementaron esta modalidad de publicación digital de la información en fechas cercanas, tratando de tener una ventaja competitiva una sobre la otra para no quedarse atrás y estar a la vanguardia de la competencia.

3.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico *El Universal*, C.A.

Modelo de Lewin

La primera etapa de *Descongelamiento* en *El Universal*, C.A., surgió cuando el Presidente Editor de la empresa se da cuenta que sus métodos de trabajo para la publicación digital no está funcionando debido a estudios realizados por la Vicepresidencia de Sistemas, al reflejar resultados desfavorables para el año 2010, que impulsaron la creación del proyecto *El Universal Multiplataforma*, estando conscientes de que se requería capacitar al personal de formato impreso para potenciar la página web y demás ámbitos de difusión de la información, mejorar la comunicación con todo el personal para fomentar y consolidar la cultura organizacional de la empresa y de convertirse en un periódico Multiplataforma.

La etapa de *Cambio* ocurre al establecer nuevos horarios, equipos de trabajo a manera de integración, y el rediseño de manuales y procedimientos. El Gerente de Recursos Humanos, y El Vicepresidente de Sistemas estaban comprometidos a ayudar a los demás miembros a la adaptación satisfactoria, pero se observaron algunas fallas de comunicación en ambos equipos de formato digital e impreso, por eso se realizó la capacitación a periodistas de formato impreso para poder manejar las nuevas herramientas. Ya que el proyecto sugería lograr que todos tuviesen la capacidad de abordar el ámbito digital y potenciar al periódico en dicho ámbito, además crearon incentivos por los esfuerzos laborales requeridos, para mantener al personal comprometido.

Finalmente, el *Recongelamiento* se observa cuando realizaron lo necesario para lograr que todo el grupo se integrara y mejorar todas las fallas detectadas, además de la creación del manual de procedimientos Multiplataforma, con la finalidad de evitar improvisación y que los futuros periodistas que ingresen a la organización puedan adaptarse rápidamente, manteniendo el ritmo de trabajo.

3.6. Cambio Tecnológico en el periódico *El Universal, C.A.*

En su historia se evidencia que *El Universal, C.A.*, ha tenido una visión futurista implementando cambios tecnológicos a lo largo de su historia, que inicia en 1914, cuando contrata y utiliza servicios internacionales de agencias de noticias con *UPI* y *Cable Francés*, para luego añadir a *Reuters*, *Wolf* y *The Associated Press*, consecutivamente la pasión por la última generación en equipos se observa desde sus primeros años, en 1930 donde fue *HOE* incorporada una máquina *Ludlow* (especial para hacer titulares), una de linotipos y otra de estereotipia, lo cual permitió que el periódico empezara a salir con 18 páginas, dos años más tarde trajo a Venezuela la primera rotativa marca, con capacidad para 32 páginas en su formato estándar. La renovación de los rotativos se volvió recurrente, para 1964 se contaba con una capacidad para producir 50.000 ejemplares por hora de 64 páginas cada uno, seguidamente para 1970 recibió una *HOE COLORMATIC*, de la cual podían producir 70.000 ejemplares de 144 páginas, cada 60 minutos.

Luego para el año 1995 surge el ámbito digital en la organización puesto que es el primero en lanzar en el país su edición digital con el sitio web: <http://www.EUD.com>, mediante la incorporación de los mejores computadores y software de la época, asistidos por especialistas del *Instituto Tecnológico de Massachusetts*. La publicación de información a través de la página web como nueva técnica de difusión y propagación de

noticias, presenta información en formato de texto e imagen, a diferencia de su formato impreso limitado a la impresión en papel, que no puede ser modificado ni mejorado una vez que se ha publicado. Éste medio de comunicación le permite al periódico expandirse fuera de los límites del país.

Sin embargo la tecnología no es estática sino dinámica y evoluciona constantemente, es por ello que para el 2010 el periódico, se vio en la necesidad de renovar la página web en nombre, diseño y actualizaciones más rápidas de información, presentándola no solo en texto e imagen sino en audio, video e infografías, por tal motivo tuvo que adquirir nuevas computadoras ya que los que tenían estaban obsoletas y no tenían la capacidad de soportar las actualizaciones de las nuevas herramientas o software necesario para el proyecto de la renovación de la página web. La valoración de la tecnología de la información y la visión estratégica de la organización han marcado la pauta de esta evolución.

3.7. Gestión Tecnológica en el periódico El Universal, C.A.

Para el año 1995, el Presidente del periódico comprobó que la empresa contaba con los recursos financieros suficientes para llevar a cabo la estrategia y adquirir los recursos tecnológicos y humanos necesarios para la implementación de la página web, además concretó de qué manera se iban a adquirir los equipos y software indispensable para el diseño, creación de la página web, la creación de la Vicepresidencia de sistemas y la sección *El Universal Digital*, así como la contratación de profesionales en el área digital.

Posteriormente para el año 2010, se modifica la estrategia, debido a las innovaciones tecnológicas y exigencias de usuarios, mediante un programa de capacitación para todos los periodistas que trabajan en el área del periódico impreso, creando nuevos horarios de trabajo para abarcar más

actualización de la información, también fue necesario adquirir nuevo *hardware* y *software*, con la finalidad de renovar y mejorar constantemente la página web con el propósito tanto de incrementar la receptividad de los lectores como estar a la vanguardia tecnológica.

Por otro lado, para evitar la fuga de la información en la organización de los métodos y tecnologías que utiliza la misma, la empresa proporcionó un Acuerdo de Confidencialidad a todos los empleados en el área de la Vicepresidencia, la sección de *El Universal Digital* y todos los periodistas tanto impreso como en el área digital.

3.8. Adaptación Tecnológica en el periódico *El Universal*, C.A.

Para el año 1995, la empresa comenzó un proceso de adecuación a la tecnología, de hardware y software, así como la capacidad de las instalaciones del periódico, con la que no hubo ningún problema ya que este contaba con el espacio necesario para incorporar todos los equipos y personas, sin embargo, en la organización no habían periodistas capacitados para esta nueva técnica de operación por lo que la organización decidió buscar fuera de la misma esas capacidades necesarias tanto en sistemas como periodismo digital.

Consecuentemente para el año 2010, con la renovación de la página web, fue necesaria la capacitación de todo el personal periodístico del área impresa para generar más esfuerzos en el área digital, logrando así crear más secciones en la página y presentar información en texto, audio, fotos, videos e infografías, adicionalmente crearon un manual llamado "Multiplataforma", con la finalidad de definir los formatos (escritos, visual, gráfico y sonoro) para presentar los contenidos, que incluye los enfoques de los materiales multimedia, el estilo en el que se redactara la información, así como las normas respectivas a la agrupación de contenido.

3.9. Prensa Digital a través del periódico *El Universal, C.A.*

La Prensa Digital, como un medio de comunicación social, distribuye información periodística en formato digital, que tiene como medio principal de distribución el internet. Como se observa en *El Universal, C.A.*, presenta su prensa digital por primera vez en el año 1995 con su página web: <http://www.EUD.com>, para luego en 2010 ser modificada, quedando en la actualidad como: <http://www.eluniversal.com>, contando con una variedad de secciones: Economía, Caracas, Deportes, Opinión, Entretenimiento, Internacional, Sucesos, Política, Videos, Audios, Fotos, Infografías, Lo último, Lo más Social y Lo más visto.

En resumen, la Gestión del Cambio Organizacional llevada a cabo por la alta gerencia del periódico fue planeada y estratégica, sin embargo, a pesar de su planificación surgieron algunas fallas como la comunicación, que fueron solventadas rápidamente gracias a la cooperación de los gerentes involucrados, además de contar con una buena Cultura Organizacional, un personal comprometido y responsable, desempeñando un papel fundamental para llevar a cabo los cambios y estrategias de la organización.

Esto ratifica que no solo es necesario hacer cambios en aspectos como la estrategia, diseño organizativo y tecnología para mejorar, adaptarse o anticiparse a las necesidades o situaciones externas de la empresa, sino que, para poder llevar a cabo un proceso de cambio, debe ser comunicado a todos los que participan para encaminar de manera exitosa el cambio.

CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE CAMBIO TECNOLÓGICO EN LA PUBLICACIÓN DIGITAL DE LA INFORMACIÓN, A TRAVÉS DEL PERIÓDICO *THE NEW YORK TIMES*, DE ESTADOS UNIDOS.

El periódico New York Times, también conocido por sus siglas *NYT*, es un periódico estadounidense de circulación diaria, fundado en 1851. Es uno de los periódicos más importantes y más conocidos mundialmente, según la *International Federation of Audit Bureaux of Circulations (IFABC)*⁷, organización sueca de reportes estadísticos mundiales sobre circulación y publicaciones, además de la *World Association of Newspapers and News Publishers*⁸, organización francesa con más de 76 periódicos miembros, de sus siglas en inglés: Federación Internacional de Burós en Auditoría de Circulación y Asociación Mundial de Periódicos y Publicaciones de noticias respectivamente, el *NYT* tiene la segunda circulación más grande después de el periódico *The Wall Street Journal*, y la más grande circulación entre los periódicos estadounidenses, ubicándose en la posición N° 39 de circulación mundial.

Fue a partir de 1996, cuando el periódico *The New York Times* empezó a publicar sus noticias diarias en la web, ofreciendo a sus lectores alrededor del mundo acceso inmediato a la información. Según un estudio realizado en 2010 por *The New York Times Company*⁹, conglomerado estadounidense dueño de 2 periódicos nacionales y 16 periódicos regionales, 8 canales de televisión, dos estaciones de radio y más de 40 páginas en internet en Estados Unidos, dio como resultado que la gente lee el periódico con más detenimiento que en la pagina web. La modalidad digital es demasiado veloz, la gente puede acceder e inmediatamente salir, con un

⁷ <http://www.ifabc.org/>

⁸ <http://www.wan-ifra.org/>

⁹ <http://www.nytc.com/>

promedio estimado de 3 minutos de permanencia en la página como mínimo y un máximo de 20 minutos por usuario durante cualquier momento del día. Así mismo, los lectores pueden leer múltiples titulares de noticias y escoger solamente cuál desean leer y excluir aquellos que no. El formato digital es una nueva experiencia que va más allá que simplemente leer noticias, los lectores pueden comentar y opinar, compartir e imprimir la información en cualquier momento, desde cualquier dispositivo electrónico compatible con internet.

Un estudio realizado por la compañía *ComScore*¹⁰, empresa estadounidense de medición digital mundial, en Octubre de 2015, arrojó que la página contaba con 65 millones de visitas cada mes, lo que equivale a 2 millones de visitas aproximadamente al día. Considerado uno de los periódicos más influyentes del mundo. El estudio arrojó a sus principales competidores son *The Wahington Post* con 67 millones de visitas, y por debajo: *USAToday* con 56 y *The Wall Street Journal* con 35 millones, otros de ellos son los dominios de *CNN* y *BBC*. Otro de los resultados del estudio realizado por la compañía *ComScore*, arrojó que 53% de la población adulta americana, todavía prefiere el formato impreso sobre el digital, lo que demuestra que a pesar de existir un cambio en el entorno que influye la vida de las personas, el cambio no se logra por completo.

En Abril del presente año, el periódico *NYT* anunció a través de su portal digital¹¹ que invertirá más de 50 millones de dólares durante los próximos tres años en un proyecto de expansión digital a nivel internacional. El nuevo equipo llamado *NYT Global*, pretende liderar y expandir su mercado a múltiples mercados internacionales en los principales idiomas del mundo,

¹⁰ <http://digiday.com/publishers/comscore-washington-post-tops-new-york-times-online-first-time-ever/>

¹¹ http://www.nytimes.com/2016/04/15/business/media/new-york-times-plans-international-digital-expansion.html?_r=0

para atraer a lectores fuera de su mercado en Estados Unidos. Para esto fue creada una Sección Internacional dentro de la organización, supervisada por el presidente de la compañía, que controlará las operaciones que se lleven a cabo en el departamento. El periódico NYT espera que ésta inversión genere para el año 2020 el doble de ingresos con los que cuenta ahora en este sector en constante expansión.

4.1. Gestión del Cambio Organizacional en el periódico *The New York Times*.

La Gestión de Cambio Organizacional que se observa en el *NYT*, representa la última y más moderna Gestión Administrativa, donde la empresa se establece como meta principal, presentar la información tan rápido como puedan, utilizando cualquier recurso tecnológico disponible. La Gestión de Cambio ocurre de forma muy veloz, y el proceso de transición ocurre a medida que aparezcan nuevas exigencias, el formato digital se mantiene pero lo que cambia constantemente es en su forma de penetración al lector, abarcando cualquier medio posible y espacio disponible para ello. La empresa afirma que Internet es simplemente un medio que les permite hacerlo, pero que su verdadero poder está en la información que producen.

4.2. Tipo de Cambio Organizacional en el periódico *The New York Times*

La decisión de publicar sus noticias diarias en la web, a partir de 1996, fue un Cambio Planeado, mediante una acción deliberada, enfocada a lograr metas específicas para expandirse a nivel digital, como una forma sustentable y rentable de prolongar a la empresa en el tiempo. La decisión tomada por la presidencia del periódico, representa un Cambio Estratégico de Primer Orden, mediante la decisión tomada por la presidencia. Significa una mejora del proceso de impresión de periódicos, para pasar a la modalidad digital sin modificar el estado anterior de la empresa.

4.3. Elementos que intervienen en la Gestión del Cambio Organizacional en el periódico *The New York Times*.

Visión

La visión del periódico *The New York Times*, es “ser líder mundial en la producción y distribución de información”

Cultura Organizacional

El periódico *NYT*, tiene como único propósito, enaltecer a la sociedad creando y distribuyendo noticias e información de la más alta calidad. A través de los valores de integridad, objetividad y veracidad en la información.

Tecnología

Para el periódico *NYT*, es que el verdadero Cambio Tecnológico radica en la inversión por contratos millonarios, donde la mayor parte se enfoca en el tamaño de la plataforma, como la velocidad de carga de la web en segundos, y la creación continua de aplicaciones para dispositivos móviles.

Ambiente Físico

A pesar de que el periódico *The New York Times*, cuenta con el mejor ambiente físico y la mejor ubicación estratégica en la ciudad de Nueva York, así como la disponibilidad de la última tecnología que Estados Unidos puede ofrecer, la empresa cuenta con trabajadores que realizan sus actividades desde sus hogares y otras partes del mundo donde se encuentren, donde sólo necesitan una computadora y acceso a internet.

Personas

Para el *NYT*, es indispensable contar con el mejor equipo de periodistas y técnicos dedicados a la web, pero ser uno de los periódicos digitales más importantes del mundo, pero los altos costos operativos para mantener el personal implican problemas financieros para la empresa. A finales de 2014¹², el *NYT* tuvo que despedir personal para hacerle frente a la pérdida de ingresos por publicidad para salvar e invertir en su futuro digital. Para la empresa es más importante mantenerse operativo que sacrificar el recurso humano que hace posible el mejoramiento continuo de la página web.

4.4. Fuerzas que originan e impulsan el Cambio Organizacional en el periódico *The New York Times*

Factores Internos

La presidencia del periódico The New York Times, fue el principal factor generador del Cambio Tecnológico en la empresa.

Factores Externos

Uno de los principales factores que impulsó el Cambio en el *NYT*, es la influencia de la competencia de los periódicos más importantes de Estados Unidos, donde ya habían adoptado el formato digital del periódico. Aunque todas las empresas tengan otros medios de divulgación de información como estaciones de radio e inclusive canales de televisión, siempre ha existido una cultura de competencia feroz en Estados Unidos por liderizar la primera posición y ser la opción preferida por los lectores. Como segunda fuerza principal generadora del Cambio en el *NYT*, se observa la internet como medio de propagación masivo de información.

¹² <http://www.elmundo.es/television/2014/10/01/542c3d6522601d0f038b4582.html>

4.5. Proceso del Cambio Organizacional en el periódico *The New York Times*

Modelo de Lewin

Inicialmente, se observa la etapa de *Descongelamiento* cuando en 1996, el NYT siendo uno de los periódicos más importantes de Estados Unidos, observa como los periódicos más importantes de la competencia, como *The Wall Street Journal*, *The New York Post*, *The Washington Post*, y *USA Today* tomaron la vanguardia en la creación de sus páginas web y liderizaban la pelea del ranking de mayores visitas y captación de lectores.

El proceso de Gestión de Cambio que ocurre en el periódico NYT comenzó desde que la empresa decide crear la página de internet en 1996. Éste proceso continuo de Cambio Tecnológico, presenta una particularidad en las etapas de *Cambio* y *Recongelamiento*, ya que se mantienen en constante dinamismo, donde la empresa cambia de una forma tan rápida, que ambas etapas, ocurren sin detenerse, una prueba de esto son las innovaciones tecnológicas que realiza la empresa cada mes, donde crea nuevas aplicaciones interactivas, de fracasar una, comienzan de nuevo o mejoran la que fracasó hasta que tenga éxito, para luego crear otra. Éste proceso continuo de mejoramiento tecnológico no termina nunca.

Éste cambio cíclico y continúa que realiza el NYT, está motivado por la búsqueda acelerada de nuevos métodos para captar usuarios, ya que para la empresa es muy importante atraer lectores como medio principal de generar ganancias a través de la suscripción digital generando ingresos de 400 millones de dólares en 2015, ofreciendo planes y paquetes especiales de suscripción.

4.6. Cambio Tecnológico en el periódico *The New York Times*

Como herramienta de Cambio Tecnológico, *el NYT* utiliza la plataforma disponible en la web, así como aplicaciones en los diferentes dispositivos de uso diario como los celulares, tablets y laptops, que están en mejoramiento y perfeccionamiento continuo para la satisfacción de las necesidades de acuerdo a exigencias específicas de los consumidores. El Cambio Tecnológico del NYT, radica en la inversión por contratos millonarios, donde la mayor parte se enfoca en el tamaño de la plataforma, como la velocidad de carga de la web en segundos y la contratación de periodistas y técnicos dedicados a la web. Otro aspecto a considerar es la inversión realizada en estudios para conocer mejor a la audiencia, mediante análisis específicos, que favorece el crecimiento de la misma y finalmente, la inversión en redes sociales y aplicaciones digitales. El proceso de Cambio Tecnológico, hizo que las noticias se transformaran y dejaran de ser simplemente hechos, donde la prioridad es que sea difundido a todo el mundo.

4.7. Gestión Tecnológica en el periódico *The New York Times*

El periódico NYT, gestiona la tecnología al establecerse la mejora constante de su página web, a través de la incorporación de tecnologías distintivas y el desarrollo e innovación tecnológica para crear valor a los lectores. La gestión se realiza la empresa lo hace como una práctica de ensayo y error, donde se prueba constantemente la factibilidad y eficiencia de cada una de las nuevas aplicaciones o innovaciones hasta lograr que sea exitosa, para luego crear otras nuevas y mejores. Así mismo, la Gestión Tecnológica requiere un personal capacitado e idóneo para lograrlo, mantenerlo y mejorarlo. La empresa realiza inversiones millonarias en éste aspecto para estar a la vanguardia.

4.8. Adaptación Tecnológica en el periódico *The New York Times*.

La adaptación tecnológica es fundamental en el periódico *NYT*, donde la modificación de la tecnología se observa cuando la empresa se estableció como meta realizar mejoras digitales mensualmente, a través de plataformas interactivas y aplicaciones, algoritmos informáticos de presentación de noticias personalizados según los gustos del lector, y aplicaciones interactivas de cualquier tipo relacionadas a las noticias que publica. Por mencionar una de éstas modificaciones, se observa su aplicación *NYT Cooking*, que comprende todas las recetas que han sido publicadas, para captar lectores y potenciales suscriptores de cualquier edad, sexo o preferencia de contenidos. La Adaptación tecnológica del *NYT*, se adecúa velozmente a las necesidades específicas del lector, que es la razón de ser del periódico digital, y de no funcionar alguna, se cambia hasta que sea eficiente.

Éste tipo de servicios multimedia, no son sólo de uso exclusivo para sus clientes sino también para sus propios empleados. En el año 2014, crearon una aplicación para todos sus reporteros, donde cada uno tiene acceso a herramientas estadísticas y analíticas, que miden cuántos seguidores tienen o cuántas personas leen sus artículos, entre muchas otras cifras, e inclusive su página web principal <http://www.nytimes.com>, presenta un contador estadístico en tiempo real al momento de ingresar, donde se muestra todo tipo de variaciones, como: visitas realizadas en los últimos 10 minutos o cantidad de personas que se encuentran navegando su web en ése momento, cantidad de palabras escritas en las últimas 24 horas, países con más lectores en la última hora, entre muchas otras.

4.9. Prensa Digital a través del periódico *The New York Times*.

El periódico *NYT* es un medio de comunicación social que emplea la internet como medio de difusión a través de texto, imagen y sonido. La

cantidad de información que se maneja a través de internet es mayor a la que un periódico en formato impreso puede reflejar. La velocidad con la que ocurren los hechos diariamente hace que el periódico sea inferior comparado con la cantidad de noticias que se leen a través de la web en su versión digital, ya que cambia constante, en todo momento, y no se queda estática una vez que se imprime, ya que una vez publicada no se puede cambiar, actualizar ni mejorar. El formato digital de prensa, vá más allá que el formato impreso, y requiere una forma de redacción más casual, así como la utilización de herramientas multimedia.

Aunque el *NYT* se encuentre entre los mejores periódicos del mundo, y represente un ejemplo de todo lo que una empresa moderna aspira ser, sus problemas no radican en cuanto a la Gestión del Cambio Organizacional en sí, sino las implicaciones y consecuencias que se generan del proceso de cambiar constantemente y en el ritmo tan acelerado en que lo hace el *NYT*. Muchas de esas consecuencias se derivan principalmente en plagio de información a través de internet y violación de derechos de autor en cuanto a los contenidos informativos que publica, mucha de la información puede prestarse a ser falsa por la velocidad con la que es propagada, referencias que no son oficiales e inclusive cotilleo. Otro de sus problemas es la libertad de expresión excesiva, donde inclusive otras empresas, relacionadas y no relacionadas al mundo periodístico, han denunciado legalmente a *NYT* por difamación o críticas hechas por el periódico a través de sus periodistas, escándalos por vinculación a la política y como el medio se presta para hacer campaña de influencia a través de todos los medios de difusión que tiene la empresa, fallas en su plataforma por tener demasiada demanda e inclusive ataques cybernéticos.

En términos generales, el periódico *NYT* representa la Gestión de Cambio Organizacional más moderna del mundo, a través de la publicación

digital de la información en la web. De la misma forma, la Gestión Tecnológica que realiza el periódico a través de un mejoramiento continuo y búsqueda de nuevos y diferentes métodos de accesibilidad de la información, representan un medio potente de comunicación para los periódicos. Sin embargo, se observa cómo la velocidad con la que empresa realiza la Gestión de Cambio genera consecuencias negativas, ya que el constante desarrollo de un área generalmente termina afectando otra, principalmente en los despidos del personal para evitar problemas financieros futuros que no permitan la expansión de la empresa. A pesar de todos éstos problemas, la empresa sigue funcionando y representa un modelo de empresa exitosa que toma decisiones estratégicas ante un entorno que cambia velozmente.

CAPITULO V: RELACIÓN DE LA TENDENCIA ADMINISTRATIVA MODERNA DEL COACHING, CON EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL PERIÓDICO EL SOL DE MARGARITA, C.A.

Actualmente las organizaciones se ven obligadas por su entorno cambiante a adaptarse de manera continua a los nuevos modelos de negocio para sobrevivir o mantenerse en el tiempo, de igual forma ajustarse a las exigencias de sus clientes y entorno competitivo. Es así como se refleja en los casos de las empresas periodísticas mostrados en los capítulos anteriores, donde los altos niveles jerárquicos de las mismas reconocieron estos factores de cambio que impulsaron a la Gestión del Cambio Organizacional, influenciados principalmente por un elemento en común, el de la tecnología. Se pudo notar diferencias en la Gestión realizada, la cual para unas fue satisfactoria y para otras no.

Expertos en el tema de Cambios Organizacionales, tales como Kotter (2009), indican que aproximadamente el 70% de los cambios organizacionales fracasan o sencillamente, no llenan las expectativas establecidas para los mismos. Entre las causas que ocasionan los fracasos se destacan la ausencia de compromiso o falta de apoyo del principal oficial ejecutivo de la organización y deficiencias en las competencias requeridas para planificar y gestionar cambios. En su alto nivel jerárquico, la falta de planificación, liderazgo y compromiso para el cambio planteado, que repercute significativamente en los resultados ya que si los miembros no se sienten identificados, comprometidos y motivados el desempeño laboral es negativo dificultando así el logro de los objetivos.

Por las razones antes expuestas, el periódico El Sol de Margarita, C.A, necesita encontrar formas efectivas de manejar sus procesos de cambio para así evitar fracasos y pérdida de recursos como consecuencia del mal manejo

de los mismos. Esto requiere liberar tiempo a sus ejecutivos para ayudarles a desarrollar competencias útiles para mover los cambios ágilmente a través de los diferentes niveles organizacionales.

Ya que el Cambio Organizacional no implica solamente implementar nuevas tecnologías, como ocurre en el caso de El Sol de Margarita, C.A, sino implementar acciones más complejas que afectan a toda la organización como el cambio de estructura, capacitación del personal, adicionalmente romper tradiciones, hábitos y costumbres, e incorporar nuevas rutinas de operar, además implica modificar, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. A esos efectos, se denota la importancia de las nuevas tendencias administrativas, como estrategias utilizadas para facilitar y mejorar el manejo administrativo o bien el funcionamiento de cualquier organización.

En tal sentido el *Coaching* surge como una herramienta facilitadora del desarrollo profesional y de una actitud receptiva a los cambios del entorno, además de disipar temores y dudas ante la incertidumbre y elevar el compromiso de las personas con su organización, optimiza el desempeño, motivando e instruyendo para obtener mejores resultados.

Chiavenato define al *Coaching* como:

“un tipo de relación en la cual el “*coach*” se compromete a apoyar y ayudar al aprendiz para que este pueda alcanzar determinados resultados, o seguir determinado camino. Es una relación que produce nuevas competencias. Y, eso vale tanto para su cliente, el aprendiz, como para el propio coach el retorno que el aprendizaje proporciona al coach puede producir más conocimientos y nuevas expectativas al coach.” (2007, p.140).

Por otra parte Goldsmith (1990, p.55), define el *Coaching* como: “un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial. Es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (*Coach*) y un pupilo (*Coachee*)”.

De acuerdo con las definiciones del *Coaching* podemos entender que es una interacción entre dos personas, mediante el cual el coach persona encargada de proporcionar una guía para que el otro individuo, es decir el *Coachee* logre desenvolverse adecuadamente o alcance su mayor potencial, de tal manera que pueda alcanzar metas u objetivos.

El *Coaching* entonces como una herramienta basada en el liderazgo para buscar la motivación intrínseca de los trabajadores como entusiasmo, autorrealización, sensación de pertenencia, capacidad de decisión, posibilidad de aprender y desarrollarse, este enfoque empresarial se dirige a los gerentes, colaboradores y equipos en las organizaciones, quienes a través del acompañamiento y retroalimentación continua de los procesos logran los resultados propuestos por cada organización.

Por lo anterior, se observa que el *Coaching* se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida de las organizaciones, al respecto Goleman (2002, p. 210), expresa que, “buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.”

Lo que podría facilitar notablemente la adaptación de todo el personal al cambio tecnológico, en su publicación digital del periódico, a través de la página web, que presenta el Sol de Margarita C.A, que requiere de un compromiso, responsabilidad de parte de sus miembros, además fortalecería

la cultura organizacional y ayudaría a un mejor desempeño, que consecuentemente significa productividad para la misma.

Prueba de esto es un estudio realizado por *Manchester Inc.*¹³, sobre la estimación del impacto del *Coaching*, donde se establecía un Retorno de la Inversión de casi seis veces la inversión realizada. El estudio compara el impacto de la formación, por sí sola, o combinada con *Coaching*. La formación, sola, contribuía a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con *Coaching*, incrementaba dicha productividad en un 88%.

Además, ejecutivos de la empresa que recibieron *Coaching*, mejoraron en comunicaciones directas en las relaciones de trabajo en un 77%, Trabajo en equipo 67%, relaciones con sus iguales 63% , satisfacción laboral 61%, reducción de conflictos (52%) y compromiso organizacional en 44%.

5.1. Características del *Coaching*

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "Coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

¹³ [http://www.dfcoaching.com/articles/PublicPersonnelManagement%20\(1\).pdf](http://www.dfcoaching.com/articles/PublicPersonnelManagement%20(1).pdf)

- Responsabilidad Compartida: Tanto el *Coach* como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- Forma Específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el *Coaching*.

5.2. Proceso del *Coaching*

El proceso de *Coaching* está centrado en el desempeño. Proporciona herramientas para el logro de los propósitos designados para los gerentes, sub-gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del *Coaching* centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Si la empresa el Sol de Margarita C.A utilizara el *Coaching*, pudiera favorecer significativamente a todos los niveles, ya que a través de un proceso de *Coaching* los gerentes del periódico estarían en la capacidad de

fomentar un trabajo en equipo, resolver problemas, ajustar el desempeño de sus subordinados a través del entrenamiento y motivación, porque son ellos los responsables de conducir el Cambio Tecnológico planteado que no sólo requiere de equipos tecnológicos, sino la adaptación del personal quienes serán los que realicen las nuevas tareas, funciones para llevar a cabo el cambio y es más beneficioso fomentar una actitud positiva porque las personas dan lo mejor de sí cuando quieren hacerlo, y no por obligación.

Adicionalmente los gerentes del Periódico El Sol de Margarita C.A, convirtiéndose en líderes *Coaches*, desarrollarían nuevas habilidades interpersonales permitiendo aconsejar, establecer una dirección y proporcionar *feedback*. Además indicar tareas que desarrollen continuamente las habilidades y ayuden a lograr el éxito.

5.3. Beneficios del Coaching

Los beneficios del *Coaching* se agrupan en dos categorías beneficios estratégicos y beneficios personales o interpersonales estas categorías se relacionan entre sí, ya que las relaciones interpersonales y las técnicas intrapersonales son fundamentales para cualquier empresa.

Beneficios Estratégicos

- Atraer más negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proporcionar estructura, orientación y centro de atención.
- Controlar y evaluar las acciones.
- Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones (simplificación de procesos y procedimientos para garantizar la eficiencia y la satisfacción al cliente).

- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad (animar y respaldar a los directivos y demás empleados para que asuman la responsabilidad de toda la organización, no solo la de su trabajo).
- Motivar y mantener la inercia.
- Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
- Aumentar la conciencia de los recursos y de cuando hay que usarlos.
- Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.

Beneficios Interpersonales

- Despertar el potencial y la creatividad.
- Coordinar la vida profesional y personal.
- Incrementar la capacidad de afrontar y adaptarse a los cambios y transiciones.
- Mejorar la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.
- Eliminar los temores y ansiedades derivados de la participación activa.
- Eliminar los agentes estresantes derivados de un trabajo en condiciones deficientes.

Estos beneficios ratifican la importancia del *Coaching* y la practicidad del mismo, ya que puede ser aplicado a cualquier organización, ya que el desarrollo de las habilidades estratégicas e interpersonales son fundamentales para los miembros de una organización especialmente de los altos niveles jerárquicos, porque contribuyen a que estos se desempeñen de manera eficaz y eficiente, para así trabajar en función de los objetivos, estrategias y visión de la organización

No queda duda que con una adecuada aplicación del *Coaching* en la empresa *El Sol de Margarita, C.A.*, como herramienta para la Gestión de Cambio Organizacional, se pueden obtener la renovación para lograr los objetivos planteados, ya que permite tener un ambiente óptimo de

liderazgo, fundamental para conducir de manera eficaz al recurso humano, que juega un papel importante para el desarrollo en la consecución de metas, es decir a través de ellos se puede lograr el estado deseado ya que un equipo motivado, satisfecho y seguro de sus capacidades, logran un mejor desempeño, facilitando el camino al éxito.

CONCLUSIONES

- La Gestión de Cambio Tecnológico representa para las organizaciones de la industria del periodismo un medio que les permite adaptarse a los Cambios, con el propósito de lograr sus objetivos y permanecer a la vanguardia de los avances tecnológicos. De acuerdo con esto, se pudo evidenciar como la teoría planteada por los diferentes autores citados es aplicada en la realidad por las empresas objeto de estudio de a investigación.
- El Cambio Tecnológico en el periódico *El Sol de Margarita, C.A.*, fue un proceso muy bien planificado por la empresa luego de tomar la decisión de la creación de una página web oficial en 2007, al anticiparse al Cambio mediante el programa de capacitación del personal para mejorar la calidad de material informativo y publicitario que se presenta a los lectores. El Cambio generó transformaciones en toda la empresa, desde la creación de un Departamento de Sistemas, la adquisición de mobiliario, la adecuación de un espacio físico y la capacitación del personal. En la actualidad el portal web oficial del periódico cuenta con 537.800 de visitas mensuales para promedio diario estimado de 17.926 visitas.
- El Cambio Tecnológico en el periódico *El Caribazo, C.A.*, fue logrado con éxito pero debido a las transformaciones ocurridas internamente, la Gestión de Cambio Organizacional no se realizó de la mejor manera ya que se establecieron un período de prueba menor a seis meses, lo que generó un ritmo de trabajo muy fuerte, nuevas condiciones y plazos de entrega, creando turnos de guardia nocturnos mientras se completaba la implementación total de la página, lo que generó conflictos en el personal, creando ausentismo, retardos y renuncias, que fueron superados exitosamente. En la actualidad la página web

oficial del periódico recibe un estimado de 65.000 visitas mensuales para un aproximado de 2.000 visitas diarias.

- El Cambio Tecnológico, en la publicación de la información del periódico *El Universal, C.A.*, fue realizado de forma exitosa pudiendo evidenciarse a través de dos Cambios realizados en la empresa, el primero en 1995, con la creación de su edición digital, siendo el primer periódico en Venezuela en hacerlo, y el segundo fue en 2010, a través de la modernización de su página web, pasando de <http://www.EUD.com>, a <http://www.eluniversal.com>, donde se pasó de una presentación de información plana, con sólo texto e imagen, a ser multimedia con video y sonido. En la actualidad, las cifras de audiencia digital son de aproximadamente 30.636.000 visitas mensuales.
- La Gestión de Cambio Tecnológico, en la publicación digital de la información del periódico *The New York Times*, representa la Gestión de Cambio Organizacional más moderna llevada a cabo por una empresa en la industria del periodismo, mediante un mejoramiento continuo y búsqueda de nuevos y diferentes métodos de accesibilidad de la información, representan un medio potente de comunicación para los periódicos, contando con más de 65.000.000 de visitas cada mes aproximadamente, lo que equivale a 2.000.000 de visitas al día.
- La tendencia administrativa moderna del *Coaching*, serviría como herramienta al periódico *El Sol de Margarita, C.A.*, para lograr los objetivos a través del desarrollo del recurso humano, de forma individual o general, como elemento fundamental para la Gestión del Cambio Tecnológico en la publicación digital de la información al estar capacitados para enfrentar de mejor manera los Cambios. Es importante que las empresas reconozcan y valoren a las personas como el medio por el cual logran sus objetivos.

RECOMENDACIONES

- Inicialmente, se recomienda a las empresas de la industria periodística que deseen realizar Cambios Tecnológicos de gran envergadura que generan transformaciones importantes en la empresa, aplicar una buena Gestión de Cambio Organizacional como un proceso sistemático que de realizarse de forma correcta, garantiza el éxito, la permanencia a través del tiempo y la mejor adaptación ante los cambios.
- Se le recomienda al periódico El Sol de Margarita, C.A., seguir en el mejoramiento continuo de la página web, y no tomar el cambio realizado en 2007 como algo estático, ya que, desde ése entonces han pasado 9 años sin realizar una modernización de la misma, sino seguir mejorando e innovando a través del tiempo y de la misma forma como se realizó en el pasado, analizando con antelación las consecuencias que las decisiones tomadas podrían generar, anticipándose, creando estrategias multifuncionales.
- Se le recomienda al periódico El Caribazo, C.A., aceptar que los cambios son ineludibles e inevitables, pero dependiendo del tratamiento con el que se les dirija pueden ser superados. A pesar de haber tenido problemas durante el proceso de Cambio Tecnológico, deben aprender de éstas experiencias ya que una vez asumido éste cambio, la innovación tecnológica debe mejorar continuamente a través del tiempo.
- Se le recomienda al periódico El Universal, C.A., seguir llevando a Cabo la Gestión Tecnológica, de la misma forma como lo hicieron en 1995 y 2010, innovando continuamente y en otras formas más allá de la página web, como lo es su portal en el idioma inglés *El Universal Daily News*.

- Para el periódico *The New York Times*, es recomendable que su Cambio Tecnológico y Adaptación Tecnológica no fuera realizada en tan poco tiempo, pudiendo ser mayor a una semana, con el fin de no agotar vías de propagación de información y penetración en los clientes, sin dejar de mantenerse a la vanguardia. A pesar de ser uno de los periódicos más influyentes a nivel mundial, las inversiones multimillonarias que se realizan, deben ser analizadas tomando en cuenta sus consecuencias, como los despidos masivos y limitaciones al momento de decidir en inversiones que podrían generar beneficios.
- El uso de las nuevas tendencias administrativas por el periódico El Sol de Margarita, como es el caso del *Coaching*, facilitaría la Gestión de Cambio Organizacional, ya que el mejoramiento del desempeño del recurso humano, sea por apoyo, ayudas y capacitación, permite alcanzar objetivos a nivel individual, que para la empresa serían a nivel organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. (2008) Conceptos de Admisnitración Estratégica.
Prentice Hall: México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano.
Mc Graw-Hill: México, D.F.
- IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert y MATTENSON, Michael T. (2006) Comportamiento Organizacional.
México: McGrawHill.
- MUNCH, L. y GARCÍA, J. (2012) Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas: México.
- ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. (2013) Comportamiento Organizacional.
Pearson: México.
- STONER, J. y WANKEL, C. (1989) Administración.
Prentice Hall: México.

GERENCIA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

La complejidad cada día más exigente en el mundo empresarial ha traído como consecuencia la búsqueda de nuevas estrategias y alternativas disponibles que satisfagan ésta necesidad en épocas de rápida transformación.

La *estrategia* ha estado presente desde las primeras civilizaciones del mundo sin estar debidamente definida por autores. Entendida como una serie de acciones encaminadas a un fin, ha evolucionado a través del tiempo, en complejidad y ejecución, para estar presente en diversos ámbitos de la vida, como: el militar, financiero, deportivo, político, entre otros. Cuando se adiciona la palabra *Gerencia*, se relaciona automáticamente con administración de empresas y negocios.

Éstas empresas, son el mecanismo mundialmente empleado para producir y poner en manos de la sociedad la mayor parte de los productos y servicios existentes en la economía. Además de situarse en entornos que presentan cambios de todo tipo, como: sociales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales, etc., que impactan en ellas directa o indirectamente. Por esta razón tienen la necesidad y la obligación, de adaptarse para mantenerse en el mercado de manera competitiva y lograr sus objetivos.

La Gerencia Estratégica es el medio que le permite a la empresa estar preparada para encaminar su futuro y lograr sus objetivos en el largo plazo. Es fundamental la identificación de sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades, reducir al mínimo sus debilidades y disminuir el impacto de las amenazas. Esto requiere que la empresa posea una planificación bien definida, a través de planes, objetivos, políticas y principios, que le permitan determinar y escoger la estrategia

más adecuada, la mejor decisión, y en consecuencia los mejores planes de acción y los medios para ejecutarlos. Todo esto, de la mano de la optimización de los recursos; humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con los que cuenta, posicionando a la empresa en un mercado competitivo, logrando su supervivencia y crecimiento sostenible en el tiempo, siendo exitosa.

Cabe destacar que la Gerencia Estratégica de las empresas, requiere de un proceso que comprende tres actividades gerenciales indispensables: *formular* una estrategia con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo; *implementar* la estrategia convirtiéndola en acciones para garantizar la consecución de los resultados y finalmente, *evaluar* los resultados y tomar las medidas correctivas, tomando en cuenta las condiciones cambiantes del entorno y las nuevas oportunidades que se presenten.

La mejor estrategia para cualquier empresa, es aquella que demuestra su capacidad de adaptación y respuesta ante un entorno que cambia a gran velocidad. Las decisiones y acciones deben responder y satisfacer las necesidades y exigencias existentes.

En tal sentido, se hace indispensable el estudio de esta área, como futuros profesionales de la Administración, ya que estaremos en la difícil tarea de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, además de ser responsables de la toma de decisiones y acciones estratégicas que serán el camino para el éxito o fracaso de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El éxito de una organización depende de las habilidades que posean sus Administradores, ya que una excelente gestión se refleja de igual manera en la empresa. No se puede justificar la existencia de un Administrador sin una preparación que le permita situarse en la realidad de la cual forma parte y sin la función que le corresponde desempeñar en la empresa.

La complejidad del mundo empresarial actual, cuyo rasgo más distintivo es ser esencialmente dinámico y cambiante, genera incertidumbre y requiere de Administradores competentes que respondan y satisfagan esa necesidad de actualización. La formación y calificación del Administrador, constituye hoy una exigencia que requiere de aprendizaje como profesional integral.

La Gerencia Estratégica convierte a un Administrador en un profesional, completamente capaz y competente para resolver problemas, tomando las decisiones más convenientes para la empresa. Proporciona habilidades, destrezas y un sentido de agudeza necesario para identificar las debilidades y amenazas que se encuentran en el entorno, para adaptarse a los cambios a los que están sometidas las empresas que generan dificultades en su funcionamiento. A través de una buena toma de decisiones, el Administrador posiciona a la empresa dentro del mercado competitivo, satisface a los clientes y logra el mejor desempeño.

Por esta razón, es muy importante para nosotras el estudio de la Gerencia Estratégica, ya que la especialización en esta área nos orienta a optimizar recursos, lograr eficiencia, eficacia y rentabilidad a través de la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Esto se observa, no sólo en la búsqueda de realizar una excelente gestión como profesionales, sino en garantizar a su vez, el éxito de la organización.

OBJETIVOS

La Gerencia Estratégica comprende tres pasos fundamentales: Formulación, Implementación y Evaluación. A través de la *formulación*, diseña las estrategias que luego se *implementan*, para finalmente ser *evaluadas*. En éste punto de evaluación existe una retroalimentación, ya que, mediante la toma de decisiones, se realiza una selección de la mejor alternativa entre las opciones disponibles, generando un cambio automático en la planificación de objetivos que se realizó inicialmente, al establecer y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Éste proceso está en constante mejoramiento de sí mismo. Todas las estrategias son susceptibles a transformaciones, ya que los factores internos y externos cambian todo el tiempo.

Para ser exitosa, una empresa debe contar con un buen plan estratégico establecido por una buena administración, como principal objetivo que persigue la Gerencia Estratégica. Tal situación conlleva a plantearnos el papel que debe desempeñar la formación profesional permanente en el Administrador y su mejoramiento continuo, de manera que le permita estar al día en relación a los avances y su realidad actual, una visión de futuro, capaz de adaptarse a las necesidades, así como los nuevos retos, exigencias y desafíos.

Considerando éstos aspectos como estudiantes de la carrera de Administración, con la realización de éste trabajo de investigación, aspiramos profundizar conocimientos sobre la Gerencia Estratégica para poder desenvolvemos como profesionales, completamente capaces y competentes de formular, implementar y evaluar estrategias que sean el plan de acción determinante de una organización para que se mantenga operativa y logre el éxito.

ALCANCE

Los Cursos Especiales de Grado proporcionarán un estudio completo y especializado de la Gerencia Estratégica, mediante la investigación y análisis de conceptos, aspectos teóricos y filosóficos con los cuales profundizaremos los conocimientos de la materia, que serán finalmente reflejados en éste trabajo y en el desempeño como futuros profesionales de la Administración.

Adicionalmente, se pretende aplicar a través de un caso práctico, todos los conocimientos adquiridos mediante la utilización de herramientas que proporciona el estudio de la Gerencia Estratégica, como lo son: el Estado de Resultados, Balance General, Punto de Equilibrio, Indicadores Financieros, Análisis interno y externo, para así formular la mejor estrategia que podría adoptar un gerente y resolver un problema, a través de la toma de decisiones.

Su estudio y análisis, nos permitirá alcanzar el nivel de competencia de la Gerencia Estratégica, que como futuras Administradores, aplicaremos como método para solucionar problemas que ocurran en la organización en la que nos estemos desempeñando y como propósito fundamental, tener la habilidad y agudeza de determinar puntos claves para aprovechar las mejores oportunidades.

A través de la especialización en la Gerencia Estratégica, lograremos convertirnos en profesionales suficiente y completamente aptos para ocupar cargos jerárquicos dentro de las organizaciones, respondiendo a sus exigencias y realizando una excelente gestión de la Administración.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

1.1. Evolución Histórica de la Gerencia Estratégica

El hombre por naturaleza instintiva desde el comienzo de las civilizaciones ha aplicado la Gerencia. Sin conocerla ni saber de qué se trata, sin tener una definición o teoría establecida por autores ni estudios realizados, ha tenido que utilizar de manera óptima, los recursos con los que contaba en ése momento, porque era ésta la única forma de sobrevivir.

En aquél entonces la sociedad se origina por la necesidad de vivir de manera colectiva. A través del tiempo, han ido surgiendo diferentes clases de grupos sociales, tales como la familia, las tribus, aldeas y pueblos, donde habitan y comparten con otro todo tipo de cosas: comida, lenguaje, cultura, religión, etc. No fue solamente por la necesidad de compañía, sino porque era la mejor forma de conseguir lo que necesitaban para subsistir y permanecer en el tiempo, ya que la división de trabajo y esfuerzo cooperado, mejora el bienestar humano y calidad de vida. Ninguna persona puede lograr nada sin la ayuda de otros.

La Administración nace de ésa estructura de vida colectiva, dentro de una sociedad. Y es ésta forma de organización, la que genera y promueve la aparición de la jerarquía, el liderazgo, la autoridad y la estrategia como forma de conducir a los pueblos hacia el logro de sus propósitos. Transformándose hasta la actualidad, organizados bajo la forma máxima de convivencia social que conocemos como Estado, conducidos por Gobiernos y Líderes políticos. De la misma forma, las personas se organizan en empresas, bajo el mando de ejecutivos, gerentes y supervisores, con la finalidad de lograr beneficios mutuos.

Es importante destacar que siempre han existido conflictos, entre el hombre y su entorno. Ambientes de peligro y situaciones de riesgo, que deben ser considerados al momento de tomar decisiones, con el fin de poder afrontarlas y superarlas.

La estrategia aparece en las primeras civilizaciones como forma de guerra, mediante operaciones militares, donde se planifican los movimiento de tropas y barcos, armamento y el uso de todos los recursos disponibles para destruir al enemigo, manteniendo el mismo criterio, que es la obtención de los objetivos, a través de una serie de acciones que fueron analizadas con anterioridad, tomando en cuenta sus posibles consecuencias.

Al aplicar esto en las empresas y organizaciones, la gerencia y la estrategia comprenden un proceso de optimización en la utilización de los recursos con los que cuenta, para lograr los objetivos y planes, a través de la toma de decisiones, para poder mantenerse en el tiempo y afrontar todos los conflictos que se presenten en su entorno.

1.2. Gerencia Estratégica

Según Fred Davis (2008, p.5), la Gerencia Estratégica “es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” Éste proceso requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual de las debilidades y fortalezas internas.

Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre buenas alternativas e indica un alto compromiso con la empresa y un alto sentido de responsabilidad. La persona que toma decisiones, sea el gerente o administrador, no trabaja solo. Detrás

de él existe todo un esfuerzo colectivo que trabaja para el mismo fin empresarial, como un todo.

El compromiso con la empresa implica hacerlo bajo la guía de la misión, la visión, cultura organizacional, objetivos y políticas. La responsabilidad implica un alto sentido de pertenencia, tener la virtud de tomar las decisiones de forma consciente, sino también de asumir las consecuencias y responder por ellas, siempre con ética y de manera profesional.

En tal sentido, el administrador no puede permanecer indiferente, anónimo en relación al contexto en el cual está inmerso. Además de ser capaz y competente para tomar decisiones que orienten efectivamente a las organizaciones y resolver situaciones desfavorables que pongan en peligro a la misma, debe estar en constante aprendizaje, evaluación y reflexión de sus gestiones ya que en simultáneo el éxito de su gestión también representa el de la organización.

1.3. Importancia de la Gerencia Estratégica para las empresas

La Gerencia Estratégica es una función integral y de gran importancia para las organizaciones, además que ha servido para formular las estrategias utilizando un enfoque sistemático, lógico y racional en función de la elección más adecuada. También con la realización del proceso en sí, busca lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. Ya que de esta manera fortalece el sentido de eficiencia y eficacia de todos los miembros animándolos a participar en la toma de decisiones, ejercer su iniciativa e imaginación, como resultado final apoyar la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Presenta varias ventajas tales como:

Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.

Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.

Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.

Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.

1.4. Importancia de la Gerencia Estratégica para el Administrador

La importancia de la Gerencia Estratégica para el Administrador, es que a través de ella puede establecer planes a seguir para lograr objetivos, establecidos al inicio de una gestión en cualquier organización. Para ello se deben utilizar todas las herramientas administrativas, técnicas, financieras, recursos humanos y materiales con que cuenta la organización. A través de la Gerencia Estratégica el Administrador puede:

Integrar y sincronizar el comportamiento de todos los individuos de la empresa para funcionar en un esfuerzo conjunto.

Proporciona una base sólida para tomar decisiones.

Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

Fomenta el pensamiento proactivo.

1.5. Principios y Fundamentos de la Gerencia Estratégica

1.5.1. Misión

Es la formulación de los propósitos de la empresa. La misión expresa la razón de ser y existencia de las organizaciones, a qué se dedica. La misión funge como guía para la Gerencia Estratégica y representa la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

La Misión orienta a la Gerencia Estratégica en sus acciones, aunque sean condicionantes de la toma de decisiones estratégicas, limita y conduce a la empresa por el camino que debe seguir para lograr sus objetivos y hacia dónde quiere ir.

1.5.2. Visión

Según Münch (1997, p.45), la visión “es el enunciado que describe el estado deseado de la empresa en el futuro. Provee dirección estimulando acciones concretas en el presente.”

La visión se considera el primer paso en la Planeación Estratégica proyectando a la empresa en el tiempo, estableciendo su rumbo futuro. Ya una vez definida la visión, todas las decisiones y acciones se fijan en función de ésta, y cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Además, es un medio de inspiración que ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección todos los miembros que se comprometen con la organización.

1.5.3. Políticas

Según Münch (1997, p.45) “*son los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.*”

Las políticas organizacionales son un medio en el cual se utilizan las vías para realizar las estrategias establecidas, además que suele influir a

más de un área, contribuyendo a sincronizar la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Uno de los propósitos de las políticas es dar una estructura unificada a los planes, evitando análisis y procesos repetitivos y de la misma manera facilitando la delegación y el control. Esto conlleva a estimular el criterio dentro de ciertos límites, los cuales son definidos por la política y por el nivel administrativo de quien tome la decisión. Este punto es muy importante ya que en una empresa donde no se cuente con políticas claras y altamente difundidas se incurren en costos por pérdida de tiempo y dinero, debido a la falta de criterio para tomar decisiones puntuales.

1.5.4. Valores

Según Munch Münch (1997, p.45) “son las pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.”

Los gerentes o líderes de una organización tendrán la tarea de comunicar los valores de forma que los demás miembros de la organización comprendan de los beneficios que se producen al practicarlo ya que fomentan un mejor ambiente de trabajo y mayor productividad

De acuerdo con lo anterior, es importante cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una organización presentan actitudes como:

Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.

Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.

Saben que su opinión es escuchada.

Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.

1.5.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es de gran importancia, ya que permite que los miembros de una organización se sientan comprometidos, orientados e identificados con valores sólidos, buscando que todo el recurso humano lo internalice y permita que su desenvolvimiento dentro de ella sea bajo un clima de armonía y respeto, lo cual se traduciría en un mejor desempeño y buenos resultados para la organización.

La cultura organizacional tiene una estrecha relación con la gerencia ya que esta realiza sus acciones estratégicas basadas en los valores, misión y visión de la organización en la que pone énfasis sus conocimientos y habilidades enfocadas siempre en el recurso humano tomando en cuenta sus condiciones dentro y fuera de la organización.

1.5.6. Ética empresarial

Es el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica.

Una buena actuación ética es compatible a una buena actuación profesional. Es por esta razón que los gerentes deben tener valores y costumbres que estén bien definidos, además una actitud responsable con la empresa ya que su comportamiento y decisiones repercuten en ella.

1.6. Funciones de la Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

La Administración Tradicional: es aquella que a través del proceso administrativo, comprende la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos con los que cuenta la organización para lograr los objetivos.

Dirigir: esta función permite definir el camino de la organización a largo plazo, mediante las acciones de corto y mediano plazo como medio para lograrlo, además de tomar en cuenta los cambios en el entorno interno y externo para determinar la estrategia más idónea, conjuntamente con un equipo de trabajo totalmente identificado con el plan organizacional para encaminarlo al alcance de sus objetivos propuestos, y evaluar constantemente para identificar fallas o desviaciones con la finalidad de corregirlas o adecuar los planes a las situaciones que se presenten.

Apoyar: es aquella que busca la integración de todos los miembros para formar el mejor equipo de trabajo, que estos se encuentren en motivados a realizar sus labores operativas, ya que involucrándose se podrán conocer los pormenores del proceso y adelantarse a circunstancias desfavorables.

1.7. Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la Gerencia Estratégica

Algunas empresas no participan en la Gerencia Estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

Estructuras de recompensa inadecuadas: cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren

fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.

Manejo de crisis: una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.

Pérdida de tiempo: algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión

Demasiado costosa: algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.

Pereza: las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.

Contentos con el éxito: en particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Temor al fracaso: al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.

Confianza excesiva: conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La

reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.

Experiencia previa desagradable: las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.

Interés en sí mismo: cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.

Temor a lo desconocido: las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.

Diferencias honestas de opinión: las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.

Sospecha: los empleados no deben confiar en la gerencia

CAPÍTULO II. PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Para lograr que las organizaciones, consigan prolongarse en el mercado, expandirse y adaptarse a los cambios acelerados del mundo actual, es necesario apoyarse en la Gerencia Estratégica como un proceso que comprende: la Formulación, Implementación y Evaluación de estrategias, como cursos de acción para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Éste proceso es indispensable ya que, a través de sus etapas se puede establecer una *Misión* que defina la razón de ser de la empresa y una *Visión*, que sea el rumbo hacia el futuro exitoso de la misma, además de considerar las funciones administrativas tales como: Planificación, Organización, Dirección y Control, que son la base de toda administración, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto y cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Es importante establecer por medio del análisis interno la calidad de estas funciones que lleva a cabo la organización, ya que permite conocer las deficiencias o fallas tanto cualitativas como cuantitativas, así mismo de las capacidades y elementos positivos que se puedan aprovechar para enfrentar los factores externos que son incontrolables y que aparecen como oportunidades o amenazas que pueden, tal sea el caso, facilitar u obstaculizar el camino hacia los resultados deseados. Es por ello que es necesario estar al tanto de la situación en la que se halla envuelta la organización, ya que a partir de allí se podrán formular estrategias que vayan acorde con la Visión y objetivos que tenga establecida la misma. Adicionalmente contar con estrategias viables y coherentes, por lo tanto es inevitable la toma de decisiones que permitirá seleccionar de las diferentes alternativas la más adecuada para su posterior implementación que abarcará los lineamientos, procedimientos y la forma para respaldar y

fomentar las actividades con los recursos precisos para llevar a cabo las estrategias.

Con el fin de que realmente se cumpla el cometido de las estrategias implantadas es necesaria la evaluación de las mismas. Como se expresó anteriormente, las organizaciones están inmersas en un ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas, en vista de eso el proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia es afectada, analizando los resultados con los objetivos propuestos y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la organización.

Aunado a ello es imperativo que los administradores conozcan ampliamente y utilicen la gerencia estratégica como una herramienta para tratar de conseguir una gestión exitosa dentro de cualquier organización.

A continuación se explicará detalladamente los aspectos que abarca cada etapa del proceso de la Gerencia Estratégica.

2.1. Planteamiento de la Situación o Problema

El proceso de Gestión Estratégica comienza desde el momento en que el Administrador conoce la situación que ocurre en la empresa. Conocer la empresa, permite saber dónde estamos y a dónde queremos llegar, pudiendo rectificar en el momento preciso. La identidad y la esencia de la empresa, se manifiesta en la forma de actuar ante las diferentes situaciones que surgen. Tener un alto sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad con la empresa, genera un impacto en la productividad.

No conocer como gerente o administrador lo que ocurre en la empresa, su realidad, dejar pasar oportunidades, dejar acumular situaciones que no generan resultados sino problemas genera incertidumbre, improvisación, pérdida de tiempo y su inevitable desaparición.

Solucionar los problemas, es la necesidad que marca el punto de partida de la Gestión Estratégica. Estar al tanto de todo lo que ocurre en la empresa representa una mejor coordinación y permite aprovechar todos los recursos de los que dispone. Al realizar un análisis exhaustivo sobre todo lo que influye interna y externamente, se tiene una mayor comprensión de lo que sucede para así poder tomar decisiones que satisfagan esas necesidades, superar dificultades y adaptarse a los cambios, pero sobretodo permanecer en el tiempo.

2.2. Análisis Interno

Es aquel que se lleva a cabo para conocer y evaluar los recursos y capacidades además de las fortalezas y debilidades de una organización en sus áreas funcionales como: la Administración, las Finanzas, la Contabilidad, la Producción y las operaciones que son importantes para llevar a cabo la actividad de dicha organización, esto con el fin de emplear estrategias que permitan aprovechar al máximo esos recursos y fortalezas y en caso tal mejorar las debilidades para lograr el objetivo deseado.

Para poder realizar éste Análisis Interno, se debe determinar qué información se necesita recolectar que servirá como base para saber la situación interna actual de la organización. Generalmente abarca lo que es la Administración Tradicional que incluye el proceso administrativo, comenzando con la *Planificación* de la organización, en el cual se establecen objetivos y determinan cuáles son los lineamientos y acciones necesarias para impulsar el trabajo que se ha de realizar para lograr esos

objetivos, minimizar riesgos y superar las dificultades que se puedan presentar utilizando los recursos de manera adecuada. No sólo predice el camino que habrá de transitar la organización, sino también anticipa su rumbo, y si es posible, mejorar las condiciones futuras, tomando en cuenta siempre los valores y teniendo un alto grado de compromiso y responsabilidad. Adicionalmente la Planificación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados. Es ella la base fundamental para la formulación de una estrategia eficaz.

Seguidamente del proceso de Planificación, se realiza la *Organización*, que incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. En ésta etapa se diseña la estructura que permita una óptima coordinación de los recursos y actividades para alcanzar las metas establecidas en la Planeación. Mediante la Organización se determinan funciones y responsabilidades en áreas específicas que incluyen: especialización, descripción y especificación de puestos, tramos de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. La Organización simplifica el trabajo y coordina funciones y recursos.

A través de la *Dirección* se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la Administración. Comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo que permite influir en los empleados de la organización para que a través de su comportamiento, actitudes y conductas trabajen eficientemente y cumplan sus metas. Esta función tiene un alto grado de importancia ya que los objetivos, las estrategias y políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes no motivan ni dirigen de

manera adecuada a sus subordinados para implementar las estrategias una vez que se han formulado.

Finalmente, como última fase del proceso administrativo se halla el *Control*, donde se evalúan los resultados obtenidos en relación a lo planeado. Comprende todas aquellas actividades para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas, es decir, que los resultados obtenidos sean compatibles con los proyectados, para ello se deben realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. La función del control de la administración es particularmente importante para la evaluación eficaz de la estrategia.

La toma de decisiones está presente en todas las fases del proceso administrativo y en todos los niveles de la organización. Para hacerlo, se requiere un análisis e investigación permanente de las condiciones del medio que requieren atención, desarrollando posibles respuestas y escogiendo un apropiado curso para la acción, crucial para el éxito empresarial. Así pues la información requerida por la gerencia para tomar decisiones, varía. Gran parte de ésta es cuantitativa, es decir de naturaleza numérica y puede obtenerse de los sistemas de información de la compañía pero esencialmente la proporciona la contabilidad.

La contabilidad y finanzas de la empresa proporciona información los registros de todas las transacciones comerciales que realiza la organización, que son acumuladas históricamente, identificadas, clasificadas según sus características y presentadas a través de informes que proporcionarán al gerente información real, verificable y oportuna para así obtener una percepción más amplia de la situación financiera de la organización, los recursos con los que cuenta, el rendimiento alcanzado, las entradas y salidas

de dinero que se han presentado, entre otros aspectos de gran relevancia para la operación y administración de la organización.

Como una poderosa herramienta de gestión estratégica, se utilizan los informes financieros tales como el *Estado de Resultados*, que comprende detalladamente el registro de los ingresos, costo de ventas, los diferentes gastos que realiza la organización y adicionalmente la ganancia o pérdida del ejercicio fiscal de la misma. Este Estado Financiero brinda a los gerentes una visión de cuál ha sido el comportamiento de la organización. Ya que permite saber si la empresa está vendiendo, qué cantidad está vendiendo, cómo se están administrando los gastos y al saber esto, podrá conocer con certeza las utilidades o en caso contrario, las pérdidas.

Otro informe financiero es el *Balance General*, el cual proporciona el estatus de la organización en cuanto a sus activos y pasivos, es decir muestra si los bienes o derechos son mayores a las obligaciones o deudas, si el negocio es rentable o no y adicionalmente la disponibilidad de efectivo que puede tener la empresa a corto, mediano o largo plazo para futuras inversiones con el fin de aprovechar este recurso financiero de forma eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos y el éxito organizacional.

Además de los Informes Contables y Financieros, existen métodos como los *Indicadores Financieros*, uno de los más utilizados para determinar fortalezas y debilidades financieras, ya que permiten realizar una comparación entre los diferentes períodos contables de la organización, para comprender cuál ha sido el comportamiento de esta a lo largo de sus actividades, con el propósito de evaluar resultados pasados para realizar acciones correctivas y además ayuda a los gerentes a tomar decisiones efectivas a corto plazo y orientarlos hacia las estrategias de largo

plazo en cuanto a la capacidad que tiene la organización para proyectos de inversión y financiamiento.

Otra de las herramientas financieras utilizadas para la toma de decisiones es el *Punto de Equilibrio*, ya sea en su cálculo matemático o representación gráfica, permite delimitar una posición, de tal manera que todos los esfuerzos y acciones realizadas se alejen por encima y no por debajo de él. Conocer qué tanto puedo disminuir mis ventas sin incurrir en pérdidas, o qué producto no representa una utilidad verdadera para enfocarse en aquellos que sí lo hacen, y tener alternativas e implementar estrategias, que me permitan obtener mayor productividad y altos rendimientos.

No toda la información necesaria para tomar una decisión proviene de datos numéricos. Aunque la información cualitativa no puede eludirse, es importante analizar y tomar en cuenta otros aspectos, que aunque no se puedan representar en cifras numéricas pueden resultar cuantitativamente beneficioso. Uno de ellos es el Recurso Humano, como uno de los elementos más importantes ya que la Administración se trata de lograr metas y objetivos a través de otros, mantener estándares en la contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, entre otros elementos, genera un personal identificado, comprometido y motivado como pieza clave para llevar a cabo la estrategia y lograr una mayor productividad. Es por ello que se hace necesario que el gerente adopte una actitud enmarcada en el liderazgo que le permita lograr una integración, y buena comunicación con sus subordinados.

Otros aspectos internos, que deben ser tomados en cuenta es la Producción, en cuanto a la disposición de planta, instalaciones, adquisición de insumos, control de existencias, procesos productivos, capacidad,

eficiencia de la producción y tecnología para determinar qué se necesita en cuanto a esos recursos para llevar a cabo la estrategia. Así como el Marketing, para estar al tanto de las ventas, calidad de producto o servicio, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, entre muchos aspectos y áreas que son determinantes para la permanencia de la empresa en el tiempo.

2.3. Análisis Externo

Permite a los gerentes, la evaluación externa de la organización, además de poder identificar y apreciar los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una organización que están fuera de su control.

Efectuar un Análisis Externo tiene como propósito fundamental detectar oportunidades que podrían favorecer a la organización y amenazas que perjudicarían el funcionamiento óptimo de la misma, con el fin de formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le posibilite reducir los efectos de las amenazas.

El Análisis Externo se suele realizar junto con el Análisis Interno al momento de realizar la planeación estratégica de una organización; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día se ven expuestas, para que una organización se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

La Empresa y su Entorno

Debido a que una empresa tiene múltiples fuerzas y factores claves que influyen en la empresa que deben ser tomados en cuenta al realizar el Análisis Externo, el logro de los objetivos se verá afectado por su relación con diferentes entornos:

Entorno Económico: las empresas influyen de manera directa en la economía de un país y su operatividad afecta la situación económica de la sociedad en la que se encuentra. Algunos de los aspectos más importantes en los que influye son: inversión de capital nacional y extranjero, impuestos, tipo de cambio o divisas, la tasa de crecimiento del producto interno bruto, tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, índice de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, el déficit fiscal, entre otros.

Entorno Social, Cultural y Demográfico: la existencia de una empresa afecta la manera en que viven las personas de la sociedad que la rodea, mediante la generación de empleos, influencia en las compras de la población, y esto se ve reflejado a través de la tasa de natalidad y mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migración, estilo de vida, la actitud hacia el trabajo y la responsabilidad social.

Entorno Ambiental y Geográfico: todo lo relacionado al lugar donde se establece la empresa: clima, distancias en cuanto a proveedores y clientes, infraestructura, así como la relación de la fabricación de productos y el medio ambiente como residuos y contaminación.

Entorno Político y Jurídico: fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan y condicionan las actividades de la organización. Algunas de estas fuerzas son: las regulaciones gubernamentales, leyes de Patente, Industria y Comercio, Ley de Precios Justos, Impuestos, el aumento del salario mínimo, entre otros.

Entorno tecnológico: probablemente una de las fuerzas más influyentes hoy en día es el uso de la tecnología. Su uso optimiza los procesos y recursos que son indispensables para la empresa, tales como: maquinarias, equipos, innovación en procesos productivos, sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, el comercio electrónico, entre otros.

Fuerzas de acción directa: son aquellas que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la organización, están conformadas por la competencia, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores:

Competencia: los competidores existentes, sus fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, recursos, capacidades, objetivos, estrategias, la entrada de nuevos competidores, etc.

Productos sustitutos: la existencia o posible aparición de productos que podrían significar un reemplazo al tipo de producto de la empresa.

Proveedores: los proveedores existentes, la calidad de sus insumos o productos, sus precios, políticas de ventas, la entrada de nuevos proveedores, etc.

Consumidores: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres, actitudes, etc.

2.4. Formulación de la Estrategia

La Formulación de la Estrategia es el desarrollo de planes para aprovechar de manera eficiente y eficaz las oportunidades y amenazas

ambientales en base a las fortalezas y debilidades de la organización, identificadas en el análisis ambiental realizado anteriormente.

Además esta etapa incluye la definición de la *Misión*, la *Visión*, la especificación de objetivos alcanzables, la generación de estrategias alternativas y selección de las estrategias particulares que se habrán de seguir para llevar a cabo nuevos negocios, expandir el negocio entre otros objetivos que desee alcanzar la organización.

Es importante que el gerente formule o establezca la estrategia más idónea de acuerdo a la situación actual de la organización y que las misma sean consistente y contribuyan al logro del objetivo, adicionalmente determinarlas con claridad, y no confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo. También es imperativo que considere las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción, y sobretodo analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas, debido a que las organizaciones no tienen recursos ilimitados, desaprovecharlos sería perjudicial para la misma, es decir el gerente debe ser capaz de tomar la decisión más conveniente en relación a la estrategia para mejorarla, lograr una ventaja competitiva al largo plazo y el éxito de la misma.

2.5. Implementación de la Estrategia

Después de que se ha formulado la estrategia, las prioridades del gerente se basarán en dicha estrategia para convertirla en acciones y buenos resultados, para ello es necesario que el gerente de la organización cuente con habilidades técnicas e interpersonales para colocar en curso la estrategia y lograr que la organización se movilice en la dirección elegida.

La implementación de la estrategia es fundamentalmente una actividad en el cual se debe trabajar a través de otros, es necesario organizar, motivar y desarrollar una cultura sólida que permita que los miembros de la organización se sientan comprometidos con la consecución de la estrategia y adicionalmente consiste en la fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

De nada sirve contar con una excelente estrategia, si esta no se lleva a cabo de la manera adecuada, Es por ello que es el paso más complejo en el proceso, debido al hecho de que requiere disciplina personal, liderazgo y concentración, por esta razón el gerente deberá estar en la capacidad de asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, adicionalmente establecer una estructura jerárquica de comando, equipos, conjuntamente establecer responsabilidades de cada actividad o proceso y mantener una motivación constante a sus subordinados, con la idea del bien común o de lograr que estos tengan un mejor desempeño que vaya en concordancia con la estrategia para lograr el objetivo deseado.

Es imperativo que se comunique la estrategia a los diferentes niveles de la organización para que permita que los responsables de implementarla la apliquen en sus decisiones cotidianas, es conveniente que la estrategia sea clara y simple ya que guía las decisiones en los diversos niveles de la organización

Por otro lado, una estrategia que cambia continuamente, es un punto que dificulta su implantación. Sin embargo las organizaciones deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario. Cambios excesivos en la estrategia reflejan improvisación, crear la capacidad de adaptación exige una inversión y esfuerzo a largo

plazo, por lo que no pueden cultivarse con prioridades en continua transformación.

2.6. Evaluación de la Estrategia

La evaluación de la estrategia como última etapa del proceso de la Gerencia Estratégica permite determinar si la estrategia propuesta está alcanzando los objetivos deseados. En esta etapa se realizan actividades como un repaso de los factores internos y externos que son las bases para la estrategia actual, midiendo el desempeño y tomando las medidas correctivas de las desviaciones ocurridas.

2.6.1. Marco de Evaluación de Estrategias

Cuando los objetivos establecidos no se cumplen y se analizan las causas, normalmente recaen en dificultades en el entorno interno y externo de la organización. A nivel interno puede ser que no fueron buenas las estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente pudieron surgir cambios tecnológicos, políticos, gubernamentales, jurídicos o acciones de nuestros competidores que pudieran ser un obstáculo para el alcance de los objetivos. El propósito de la *Evaluación de Estrategias* es solucionar los problemas internos y externos que se manifiesten.

Por otro lado medir el desempeño organizativo es muy importante ya que permite realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos con los planificados, examinar detalladamente las desviaciones, evaluar el desempeño individual y los progresos alcanzados. Es necesario estar alertas a las posibles desviaciones que puedan perjudicar la consecución de los objetivos, puesto que pronosticar una desviación es más beneficioso que comunicar una que ya sucedió porque puede contrarrestar su acción.

Finalmente se realiza la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, efectuar los cambios con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Por ejemplo, variar la estructura organizativa, reemplazar algunos empleados con más capacidades o por el contrario, la contratación de nuevos, cambiar estrategias y objetivos, si es imprescindible conseguir más financiamiento, entre otros. Esto va a depender en la determinación de los problemas y si es necesario reformular la estrategia o un nuevo enfoque en la etapa de implementación.

CAPÍTULO III: MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los resultados deseados, es decir a través de ellas se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos, es por ello que existen tantas estrategias como objetivos se planteen las organizaciones.

Existen algunas que tienen como objetivos su crecimiento, incrementar su valor económico, además potenciar los ingresos y por ende las utilidades, para lograrlo es imprescindible seleccionar la estrategia adecuada ya que definirá el éxito o fracaso de la organización.

Seguidamente se detallarán varios modelos de gestión estratégica que pueden implementar las organizaciones para alcanzar sus metas y mantenerse de manera competitiva en el mercado.

3.1. Estrategia de Participación

Responde a dos preguntas fundamentales para la empresa:

¿En qué mercados pretende participar?

¿En qué proporciones pretende participar en cada uno de esos mercados?

Las opciones que pueden existir dentro de una Estrategia de Participación son:

3.1.1 Crecimiento

Con la que la empresa establece como propósito el aumento de su participación, sea mediante acciones en los mercados existentes, sea entrando en nuevas áreas de actividad.

3.1.2. Defensa

En la que la empresa se propone únicamente mantener las participaciones actuales en los mercados actuales. Una estrategia de defensa exige habitualmente que la empresa desarrolle un proceso permanente de perfeccionamiento de sus productos o servicios con el fin de mantener niveles adecuados de calidad y que los mismos estén capacitados para asegurar la satisfacción permanente del consumidor o cliente, y así poder (al menos) igualar nueva oferta que introduzca la competencia en el mercado. De igual forma, esta estrategia requiere de acciones permanentes en todos los componentes de la oferta producto, precio, distribución y comunicación.

3.1.3. Reconversión

Con la que la empresa cambia totalmente su área o giro de negocios para entrar, con productos diferentes, en mercados o segmentos pertenecientes a categorías de productos distintas a sus habituales. Esta reconversión puede afectar la totalidad de la empresa, a un área o giro de actividad, a una división, a una línea de productos.

A nivel interno, por medio de acciones que habrán de afectar la organización, la estructura, reducción de costos, incremento de la eficacia y la productividad, y nivel externo a través del desarrollo de nuevos mercados, creación de productos, eliminación de ítems no rentables, estructuración de nuevos sistemas de distribución.

Las principales causas que pueden inducir a una empresa adoptar una estrategia de reconversión son: pérdida progresiva de participación en el mercado, reducción del capital de trabajo, aumento de las deudas y alta rotación del personal gerencial.

La estrategia de reconversión se selecciona en aquellos casos en que la empresa se enfrenta a un proceso irreversible de deterioro y declinación

3.1.4. Salida

Mediante la cual la empresa abandona algunas áreas de actividad (mercados o segmentos) incluyendo el retiro de sus productos de tales áreas. La adopción de una estrategia de Salida constituye una decisión consciente y planificada de aceptar una pérdida progresiva de participación de mercado, este proceso puede realizarse a corto plazo en cuyo caso se denomina también eliminación o liquidación y medio plazo, en cuyo caso recibe el nombre de *Estrategia de Cosecha*.

3.1.4.1. Estrategia de Cosecha

Implica el diseño de un plan por medio del cual la empresa, antes del retiro definitivo del producto del mercado, se propone alcanzar lo más altos beneficios. Para tales fines, generalmente, se reducen progresivamente los gastos en publicidad y promoción, se detiene todo proceso de perfeccionamiento del producto, en algunos casos se reduce el nivel de calidad entre otros.

3.2. Estrategia de Crecimiento

Una de las estrategias más importantes, ya que da respuesta a preguntas como: ¿Cuánto crecimiento deberá darse?, ¿Qué tan rápido?, ¿Dónde y cómo debería ocurrir?. Dentro de ella se pueden mencionar las estrategias de Integración, Intensivas y Diversificación.

3.2.1. Estrategia de Integración

Consiste en el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que

normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa. La integración se puede dar en tres sentidos:

3.2.1.1. Hacia adelante

Su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir.

3.2.1.2. Hacia atrás

Se realiza para obtener un mayor control sobre los sistemas de suministros, es decir los proveedores de la empresa, para evitar problemas en la adquisición de la materia prima, lo que se logra cuando la organización produce sus propios insumos.

3.2.1.3. Horizontal

Se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.

3.2.2. Estrategia Intensiva

Su propósito es el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Estas se utilizan como un medio de crecimiento con sustento en la diversificación, cuando por el grado de desarrollo de la organización se encuentran grandes posibilidades de crecimiento.

A través del *Desarrollo de Producto*, se pretende incrementar las ventajas competitivas con productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que estos se vuelvan más competitivos en los mercados que le son

propios. Mientras que el *Desarrollo de Mercado* tiene la finalidad de lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración de nuevos mercados o nichos de mercado.

3.2.3. Estrategia de Diversificación

Estas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores a las actuales. Existen tres tipos de Diversificación:

3.2.3.1. Concéntrica

Su finalidad es agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando el tipo de tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes.

3.2.3.2. Horizontal

Su función básica es buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales.

3.2.3.3. Conglomerada

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa.

3.3. Estrategia de Concentración de Mercado

Es la que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores, implica bien diferenciación, bien liderazgo de costos o las

dos a la vez pero únicamente respecto a la población objetivo escogida. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son débiles en relación al mercado global. El principal riesgo de una estrategia basada en concentración es la diferencia de precios en relación a los productos competidores no especializados que llegan a ser demasiado importante, las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan, y el segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.

3.4. Estrategia de Contramarcha

La aplicación de esta estrategia consiste en un retroceso momentáneo y estratégico para despistar a la competencia y forzarla a cambiar sus disposiciones, retirando el punto clave, además requiere de esfuerzo y análisis de mercado, ya que es necesario detectar a fondo que ventajas ofrece la competencia con el fin de igualarlos o mejorarlos de cualquier forma, esta estrategia es considerada agresiva debido al grado de reacciones que puede tener la competencia, es conveniente implementarla en mercados saturados en donde lo primordial es dejar de lado a la competencia.

3.5. Estrategias Competitivas de Kotler

En función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

3.5.1. Estrategia del Líder

Aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus

competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.

3.5.2. Estrategia del Retador

Aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.

3.5.3. Estrategia del Seguidor

Aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.

3.5.4. Estrategia del Especialista

La empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un *hueco* de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

3.6. Estrategia de Rentabilidad

El margen, beneficio aporte o contribución que produce cada uno de los productos que comercializa una empresa no solo tiene como propósito producir la rentabilidad deseada, sino, además, el de cubrir los gastos generales de la empresa, cuya cuantía, control y responsabilidad escapan a la gestión del área de marketing. A su vez, la rentabilidad final o neta tiene impacto directo sobre la capacidad de generación de recursos (capital de trabajo, de operaciones, flujo de efectivo...), lo que en gran medida,

determina la capacidad financiera de la organización para hacer frente tanto a sus obligaciones a corto y medio plazo como los proyectos de desarrollo de crecimiento.

Esta capacidad financiera no sólo se genera por medio de los recursos producidos internamente a través de las ventas sino que, además se complementa con recursos obtenidos fuera de la empresa o fuera del área específica de marketing (capital, financiación, rentas...)

Esto implica que habitualmente, el área de finanzas disponga de una serie de conocimientos y recursos que escapen al control de marketing, pero cuyo uso racional y eficaz va a tener repercusión directa sobre la propia gestión de marketing, la conclusión final de este planteamiento es que las estrategias de rentabilidad deben ser el resultado de un acuerdo y compromiso entre finanzas y marketing y que no deben ser establecidas aisladamente por ninguna de las partes. Existen tres divisiones dentro de la Estrategia de Rentabilidad, las cuales son:

3.6.1. Estrategia de Explotación

Aquella que sigue la empresa que desea alcanzar beneficios, e ingresos, a inmediato o corto plazo, confiada en su actual o rápido posicionamiento, en la novedad y fuerte diferenciación de sus productos, en sus posibilidades financieras.

3.6.2. Estrategia de Estabilidad

La empresa se plantea el logro de un nivel de beneficios estable durante un largo periodo de tiempo, generalmente este nivel de beneficios o rentabilidad se establece en función de un porcentaje deseado sobre las ventas, cifra que se convierte en parte de las políticas globales o corporativas de la organización.

En términos generales la estrategia de estabilidad se aplica en productos que se encuentran en el periodo de crecimiento y madurez dentro del ciclo de vida, igualmente existe cierta tendencia a recurrir, a su vez, a la estrategia de mantenimiento o defensa de la participación de mercado.

El objetivo de esta estrategia se centra en sacrificar parte de los beneficios a corto plazo con el fin de asegurar un flujo de beneficios estables en el futuro pero sin que este sacrificio sea de tal magnitud que afecte negativamente el mantenimiento de los necesarios niveles de inversión en actividades de marketing que permitan asegurar la estabilidad y crecimiento de la participación de mercado a largo plazo.

La Estrategia de Estabilidad se caracteriza entre otras, por acciones como: modificaciones continuas del producto con el fin de mantenerlo reactualizado respecto a los cambios en las expectativas del mercado, niveles de precios establecidos en función directa de la competencia, búsqueda permanente de nuevas vías para reducir los costes, pero sin afectar la calidad del producto y la percepción por parte del consumidor; sostenidas campañas de comunicación, publicidad, promoción y relaciones públicas, con el fin de mantener activa la demanda por el producto, generalmente, estas campañas de comunicación mantienen una plataforma creativa estable y sostenida. Mantenimiento de un posicionamiento muy específico del producto con el fin de aprovechar algún segmento o nicho del mercado, a su vez, también muy específico, consolidación de las relaciones con los intermediarios, y consolidación de la fuerza de la marca.

3.6.3. Estrategia de Inversión

Esta estrategia se utiliza en las fases de introducción y desarrollo y crecimiento del ciclo de vida del producto; es decir, en las primeras etapas del mismo. De esta manera, la empresa invierte recursos extraordinarios con

tal de lograr una rápida penetración en el mercado a la espera de lograr altos niveles de beneficios en el futuro.

Una estrategia de inversión en el periodo de introducción de un producto en el mercado debería guiarse, entre otros, por los siguientes criterios básicos: Alta calidad del producto, bajos niveles de precios, fuertes inversiones en actividades de marketing y estrechas relaciones con los intermediarios con el fin de lograr una rápida y amplia distribución.

Es conveniente que en este periodo el precio se establezca (cuando es posible) incluso por debajo del coste, no solo para lograr la deseada participación en el mercado, sino también para disminuir el riesgo de que otros productos ingresen en el mercado o segmento. Así mismo, una estrategia de inversión es usual en aquellas empresas que tienen como política básica el mantenimiento del liderazgo en el mercado. Esta estrategia se aplica en casos de relanzamientos del producto, refijación, defensa de la participación ante ingresos o actividades agresivas de la competencia, y extensiones de la línea.

3.7. Caso Práctico

Planteamiento de la situación problema

El Sol de Margarita, C.A., es una empresa independiente que se encarga de la redacción y publicación impresa de información, a través de periódicos tipo diario, que contiene noticias, sucesos, anuncios oficiales o publicitarios, críticas y opiniones, entre otros, a través de una visión global de información regional, nacional e internacional. Lleva 43 años consolidado como periódico informativo en el estado Nueva Esparta así como parte de la región Oriental y Capital, la cual tiene como *Misión*: “Informar con la verdad, de manera plural y equilibrada. Hacer el mejor y más responsable periodismo del país, siendo un modelo de empresa exitosa y comprometida con la comunidad.”

Desde sus inicios ha tenido un crecimiento constante desde que comenzaron sus operaciones el 23 de Noviembre de 1972, siendo un semanario tabloide en blanco y negro impreso en Puerto La Cruz. En 1975 se convierte oficialmente en diario, con talleres propios ubicados en la Calle San Rafael de Porlamar, pero en Diciembre de 1978 sucumbe ante una severa crisis financiera de su socio mayoritario, lo que origina que el diario cierre sus puertas. Sin embargo, tras cinco meses de duro batallar reaparece nuevamente en el mercado insular, el 7 de Mayo de 1979, fecha que celebran como día de aniversario. Ésta nueva etapa se inicia con una prensa plana en un local alquilado en el sector Toporo de El Valle del Espíritu Santo, donde permanece por 18 años, y finalmente en Febrero de 1997, el diario estrena sede propia, una edificación situada en la calle Fermín de Porlamar, sector Genovés donde se ha mantenido hasta la actualidad, abrazado de la Editorial 79 C.A.

El Sol de Margarita, C.A., es una empresa consolidada, con más de un centenar de empleados, teniendo un tiraje diario de circulación de 7.000 ejemplares, distribuidos en las tres islas que conforman el estado Nueva Esparta, parte de la región Oriental y la ciudad de Caracas.

Sin embargo, a pesar del éxito y expansión continua de la empresa, actualmente el departamento de Administración de la organización se encuentra preocupada, debido a que las utilidades del cierre del último año han disminuído en comparación con la de años anteriores. La empresa ha tomado una serie de acciones como no aceptar devoluciones de ejemplares desde el año pasado, pero aún así no observaron mejoras significativas. Tampoco se han reportado resultados en el primer trimestre del año 2016, aún habiendo aumentado el precio por ejemplar, que pasó de 30 Bs. en 2015 para ubicarse en 50Bs.

En base a esto, surge la necesidad de estudiar y analizar qué factores internos y externos que pudiesen estar afectando la operatividad de la empresa, y ante ésta situación, es necesaria una solución para ser implementada en el corto plazo que contribuya a impulsar la rentabilidad de la empresa y restaurar su perfil competitivo ante sus competidores.

El Sol de Margarita, C.A.
Balance General
Del 01/01/2015 al 31/12/2015
Expresado en Bs.

ACTIVOS

ACTIVO CIRCULANTE

Banco	61.000.000 Bs.		
Cuentas por Cobras	<u>4.000.000 Bs.</u>	65.000.000 Bs.	
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES			45.000.000 Bs.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Edificio	35.000.000 Bs.		
Depreciación Acumulada de Edificio	<u><15.000.000 Bs.></u>	20.000.000 Bs.	
Maquinaria	18.000.000 Bs.		
Depreciación Acumulada de Maquinaria	<u><10.000.000 Bs.></u>	8.000.000 Bs.	
Vehículo	3.000.000 Bs.		
Depreciación Acumulada de Vehículo	<u><1.000.000 Bs.></u>	2.000.000 Bs.	
Mobiliario	2.000.000 Bs.		
Depreciación Acumulada de Mobiliario	<u><800.000 Bs.></u>	1.200.000 Bs.	
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			<u>31.200.000 Bs.</u>
TOTAL ACTIVOS			76.200.000 Bs.

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE

Cuentas por pagar	6.103.000 Bs.		
Interés por paga	1.000.250 Bs.		
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		7.103.250 Bs.	
TOTAL PASIVO			7.103.250 Bs.

PATRIMONIO

Capital Social		60.000.000 Bs.	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		9.096.750 Bs.	
TOTAL PATRIMONIO			<u>69.096.750 Bs.</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			76.200.000 Bs.

El Sol de Margarita, C.A.
Estado de Resultados
Del 01/01/2015 al 31/12/2015
Expresado en BsF.

VENTAS

VENTAS BRUTAS		76.650.000 Bs.	
Devoluciones en Ventas	0 Bs.		
Rebajas en Ventas	0 Bs.	0 Bs.	
VENTAS NETAS			76.650.000 Bs.

COSTO DE VENTAS

Compras	35.000.000 Bs.		
Fletes en Compras	21.000.000 Bs.		
Gastos de Importación	<u>8.600.000 Bs.</u>	64.600.000 Bs.	
Devoluciones en Compras	0 Bs.		
Descuentos en Compras	0 Bs.	0	
TOTAL COSTO DE VENTAS			<u><64.600.000 Bs.></u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			12.050.000 Bs.

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTO DE VENTAS

Comisiones en ventas	7.000.000 Bs.		
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		7.000.000 Bs.	
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>			
Sueldos y Salarios	3.000.000 Bs.		
Materiales de Oficina	<u>1.500.000 Bs.</u>		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		4.500.000 Bs.	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			<u><11.500.000 Bs.></u>
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN			550.000 Bs.

OTROS INGRESOS

Ingreso por Publicidad		15.000.000 Bs.	
TOTAL OTROS INGRESOS			<u>15.000.000 Bs.</u>
PÉRDIDA O GANANCIA ANTES DEL I.S.L.R.			15.550.000 Bs.
I.S.L.R. (35%)		<5.442.950 Bs.>	<u>10.107.500 Bs.</u>
RESERVA LEGAL(10% DESPUÉS DE I.S.L.R.)		<u><1.010.750 Bs.></u>	

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO **9.096.750 Bs.**

Indicadores Financieros

Indicador de liquidez

$$\text{Indicador Actual} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \frac{45.000.000 \text{ Bs.}}{7.103.250 \text{ Bs.}}$$

$$\text{Indicador Actual} = 6.33$$

Indicador de Rentabilidad

$$\text{Margen de Ganancia en Operación} = \frac{\text{Ingreso antes del I.S.L.R.}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{15.550.000 \text{ Bs.}}{76.650.000 \text{ Bs.}}$$

$$\text{Margen de Ganancia en Operación} = 0.20$$

Punto de Equilibrio

Precio de Venta Unitario $PVU = 30 \text{ Bs.}$

Ingresos Totales = $76.650.000 \text{ Bs.} \div 30 \text{ Bs.} = 2.555.000 \text{ Bs.}$

Costos Fijos $CF =$ Compras 35.000.000 Bs. +
Fletes en Compras 21.000.000 Bs.
Gastos de Importación 8.600.000 Bs.
Total Costo Fijo 64.600.000 Bs. anual

Costos Variables $CV =$ Comisiones en Ventas 9.000.000 Bs. +
Sueldos y Salarios 3.000.000 Bs.
Materiales de Oficina 1.500.000 Bs.
Total Costos Variables 11.500.000 Bs. anuales

Costo Variable Unitario $CVU = 11.500.000 \text{ Bs.} \div 2.555.000 \text{ Unidades anuales}$

$$CVU = 4,50 \text{ Bs.}$$

Margen de Contribución Unitario = $PVU - CVU$

$$MCU = 30 \text{ Bs.} - 4.50 \text{ Bs.}$$

$$MCU = 25,50 \text{ Bs.}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Bs.} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\frac{\text{Margen de Contribución Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Bs.} = \frac{64.600.000 \text{ Bs.}}{\frac{25.50 \text{ Bs.}}{30 \text{ Bs.}}} = \frac{64.600.000 \text{ Bs.}}{0,85}$$

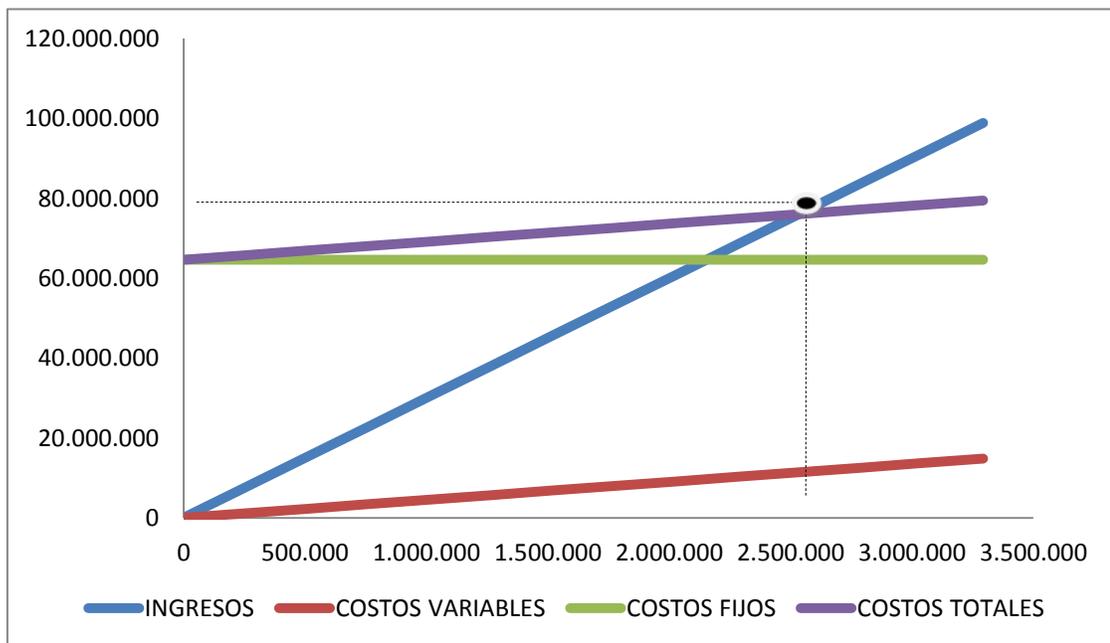
$$\text{Punto de Equilibrio en Bs.} = 76.000.000 \text{ Bs.}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{64.600.000 \text{ Bs.}}{25.50}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = 2.533.333 \text{ periódicos}$$

Gráfico N° 6. Punto de Equilibrio de la empresa El Sol de Margarita, C.A.



Análisis Interno

Luego de realizar un análisis financiero de la empresa, se puede concluir que la empresa no presenta problemas en sus Activos y Pasivos, ya que gran parte de sus Activos se encuentra en equilibrio entre su liquidez monetaria inmediata así como la inversión en propiedad, planta y equipo. Aún teniendo obligaciones pendientes por pagar, el indicador de liquidez demuestra que por cada Bolívar que debe, la empresa tiene 6,33 Bs. para respaldar la deuda. Ocurre el caso contrario en el Estado de Resultados, ya que se puede observar que el principal problema de la empresa radica en el costo que implica la adquisición de la materia prima necesaria para la producción de los periódicos, y esto se evidencia en el costo de ventas de Bs. 64.600.000, el cual consume gran parte de las Ventas Netas, de Bs. 76.650.000, lo que representa un 84,27% sobre las Ventas. Después de restar los Gastos de Operación, la Utilidad Neta en Operación es muy baja. Lo que genera un incremento en las ventas, son los ingresos por Publicidad que recibe el periódico. Ésta ganancia no puede tomarse por sentado, ya que la Publicidad puede cambiar en el tiempo y no representa realmente un ingreso que pueda considerarse constante y seguro, ya que puede fluctuar afectando gravemente los ingresos de la empresa. Prueba de ello, es el análisis realizado a través del Punto de Equilibrio, donde los montos son muy cercanos a los actuales, donde el *PE* en Bs., es de 76.000.000, y las Ventas Netas del ejercicio fueron de 76.650, de la misma forma ocurre en el *PE* en unidades, que dio como resultado 5.333.333 y durante el año 2015 la empresa vendió 2.555.000 ejemplares. El estar muy cerca del Punto de Equilibrio, denota que no existe una rentabilidad en la producción de los periódicos. Prueba de esto es el indicador de rentabilidad de Ganancia en Operación, donde por la inversión realizada, la empresa tiene una rentabilidad antes del Impuesto sobre la Renta de un 20%, el cual es muy

bajo, y como se mencionó anteriormente es causa de los ingresos por Publicidad, el cual socorre la situación de la empresa en el último momento.

Análisis Externo

La Empresa el Sol de Margarita C.A. Tiene una buena receptividad por parte de los clientes o lectores principalmente en el estado Nueva Esparta, en comparación con otros estados al cual se distribuyen, por la fuerte competencia de los diferentes medios en las otras localidades. Así mismo por ser el único periódico del estado Nueva Esparta que contiene clasificados y anuncios cuenta con un significativo número de clientes por publicidad, que van desde particulares, hasta las diferentes empresas con trayectoria que existen en la Isla de Margarita como es el caso de SIGO.

Con respecto a su único proveedor de materia prima, el Complejo Editorial Alfredo Maneiro, cuya función principal es la distribución y comercialización de insumos de impresión, ha sido afectado por consecuencia de regulaciones y control de divisas que realiza el Estado desde hace 10 años, donde cada vez más limita la asignación de dólares para la importación de papel prensa. Aunque sus proyecciones hayan sido incrementar la distribución del papel en los últimos años, no han sido cumplidas, generando retrasos en su entrega.

Debido a las últimas regulaciones de divisas, del presente año por parte del Ejecutivo Nacional, las divisas para la adquisición de material pasaría al mecanismo del Sistema Complementario Flotante (DICOM), que se encuentra alrededor de los 250 Bs., lo cual representa un incremento de 115% aproximadamente del costo del papel prensa, lo que evidencia aún más los altos costos de la materia prima para el Sol de Margarita, C.A

Además existen otras regulaciones en cuanto a la libertad de información, la cual el Sol de Margarita C.A. No se escapa de este tipo de regulaciones por ser una empresa periodística, lo que genera algunas limitantes ya que su principal producto va más allá del papel, la información es la esencia y su razón de ser.

Formulación de la Estrategia

Para afrontar las dificultades en la que se ve envuelta el Sol de Margarita C.A, con respecto a los datos obtenidos a través de los análisis interno y externo, se pudo constatar que el retraso y altos costos del papel prensa por parte de su único proveedor, son los problemas principales y de acuerdo al análisis externo, dicho material no se produce en el país, lo que dificulta su adquisición, y contacto con otros proveedores.

La estrategia a implementar es: Reducir el número de paginación del periódico Sol de Margarita C.A.

Implementación de la Estrategia

Esta estrategia se comunicará a toda la organización a través de una reunión, especialmente con el grupo de periodistas, editores y diseñadores, que cuentan con los recursos necesarios y están totalmente capacitados, para llevar a cabo la serie de ajustes necesarios para reducir el número de paginación del periódico, la cual trabajaran en equipo para establecer el mejor formato, diseño y tipografía, sin afectar la legibilidad del periódico y la sección de clasificados, anuncios y publicidad, más detalladamente, se tendrá que aplicar un formato más estrecho, disminuir el tamaño de la tipografía de los titulares, y así mismo la reducción del tamaño de las fotografías.

Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia, se evaluará la receptividad del nuevo formato por los usuarios o lectores, de la misma forma se observarán los resultados con respecto al impacto en la disminución de costos, así como localizar nuevos proveedores de bobinas de papel prensa, más económicos, así éstos sean de una calidad inferior a la utilizada hasta el momento por la empresa.

CONCLUSIONES

Con este trabajo de investigación se puede concluir que la Gerencia Estratégica es de suma importancia para cualquier Administrador o Gerente que tenga la responsabilidad de manejar una organización, ya que ninguna se escapa de dificultades en su funcionamiento por agentes del entorno que la puedan afectar, y es a través de ella que pueden afrontar esas dificultades de manera estratégica, tomando cursos de acción previamente planificados, analizados y en sintonía con los recursos, fortalezas y todo lo que envuelve a la organización.

A través de la Gerencia Estratégica se busca formular, implementar y evaluar estrategias, utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional, aplicando una mejor coordinación, control de actividades, mejor comunicación con todo el personal, integrando la conducta de los individuos en un esfuerzo total, para proporcionar beneficios financieros como: más productividad, rentabilidad, y a su vez, el desarrollo y crecimiento para mantener una ventaja competitiva, lograr metas y permanencia de la organización en el mercado a un largo plazo.

Finalmente, como futuras profesionales de la Administración, la Gerencia Estratégica nos proporciona la capacidad de crear estrategias multifuncionales, al igual que un razonamiento que sustente nuestras decisiones, ya sea como persona o parte de un equipo en el campo laboral, teniendo como base todos los conceptos y herramientas aplicados en esta investigación, que impactan directamente en la dirección o rumbo de la organización en la que ocupemos un cargo, bien sea para el éxito o fracaso de la misma.

RECOMENDACIONES

Continuar con la modalidad de Cursos Especiales de Grado, ya que además de fomentar hábitos de investigación, fortalece y complementa los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Administración.

A los estudiantes de relevo en la carrera de Administración y futuros profesionales, darle la importancia necesaria a esta cátedra, que es indispensable para el desenvolvimiento de cualquier profesional en esta área, además de adoptar habilidades interpersonales que le permitan aprovechar oportunamente los conocimientos de la gerencia estratégica, ya que va más allá de un proceso; requiere liderazgo, participación, integración, comunicación y motivación.

Así mismo, tener un pensamiento analítico, que permita determinar adecuadamente realizar un análisis de las amenazas y debilidades que posea la organización, además de las fortalezas, que serán la clave para toma de decisiones estratégicas.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. (2008) *Conceptos de Admisnitración Estratégica*.
Prentice Hall: México.
- JHONSON, Gerry, SCHOLEES Kevan y W., Richard (2006) *Dirección Estratégica*.
Prentice Hall: Madrid.
- KELLER LANE, Kevin (2008) *Administración Estratégica de Marca*.
Prentice Hall: México.
- MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*.
Prentice Hall: México.
- SIPPER, Daniel y BULFIN Jr., Robert L., (2005) *Planeación y Control de la Producción*.
McGraw Hill: México.
- WHEELLEN, Thomas L. y HUNGER, J. David, (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*.
Prentice Hall: México.
- WHETTEN, David A. y CAMERON, Kim S. (2005) *Desarrollo de Habilidades Directivas*.
Prentice Hall: México.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

INTRODUCCIÓN

La complejidad del mundo actual, al igual que los rápidos cambios que han ocurrido a través del tiempo, han impulsado al hombre a buscar nuevas soluciones, creando sorprendentes avances científicos y tecnológicos. De la misma forma, las organizaciones sufren el impacto de éstos cambios, y para desarrollar sus actividades, es necesaria su adaptación al medio para poder sobrellevar la creciente competencia, las innovaciones tecnológicas, la globalización, los gobiernos y las nuevas exigencias.

En la búsqueda de la simplificación de procesos, surgen los Sistemas de Información como una herramienta simplificadora de actividades, necesaria para obtener información útil y oportuna, así como para conocer la situación, permitiendo resolver problemas organizacionales a través de la toma de decisiones.

Todo Sistema de Información utiliza datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final: información, la cual será suministrada a los diferentes usuarios del sistema, existiendo un proceso de retroalimentación, en la cual se ha de valorar la información obtenida.

El principal objetivo de un Sistema de Información Gerencial es apoyar la toma de decisiones, así como controlar todo lo que en ella ocurre. Ya que la acción proviene de una decisión y la decisión de una información, que se realiza de forma cotidiana sin estar consciente, también lo realizan las organizaciones en todos sus niveles. Además es importante destacar que los Sistemas de Información Gerencial permiten a las organizaciones, realizar sus operaciones de manera eficaz y eficiente, ahorrar costos y mantenerse en una posición competitiva.

Considerando éstos aspectos, y con la finalidad de proponer un Sistema de Información Gerencial de tipo transaccional para una empresa, intentamos realizar el estudio de la materia a través de la realización de éste trabajo de investigación, donde inicialmente en el Capítulo I se realiza un diagnóstico de la situación a través del Planteamiento del problema. Seguidamente el Capítulo II comprende el Marco Teórico o Referencial, conceptos, definiciones y antecedentes de la investigación, luego en el Capítulo III el Marco Metodológico, donde se detalla específicamente todo lo relacionado a la propuesta a través del Diseño de la investigación, Nivel o tipo de investigación, Unidad de Estudio, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de Procesamiento de Datos, para finalmente en el Capítulo IV, la Presentación y Análisis de los Resultados, para luego concluir y ofrecer algunas recomendaciones, que sirvan como un aporte que permitan el perfeccionamiento continuo de la propuesta planteada en éste trabajo, y a su vez, un aporte a la empresa como un medio de mejoramiento de sus operaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Desde hace algunos años los Sistemas de Información, empiezan a tomar relevancia en el sector empresarial ya que además de cumplir una función informática, funciona como una herramienta poderosa que cambia y apoya el desempeño de las funciones operativas.

Lo cierto es que, en la actualidad, la información es una clave importante para las empresas, ya que sirve como base para toma de decisiones e implementación de planes estratégicos con el fin único de lograr los objetivos organizacionales.

Las empresas de Venezuela no se escapan de las nuevas tecnologías y la evolución de los Sistemas de Información. Estos cambios exigen la necesidad de asumir un planteamiento de sus Sistemas Informáticos, como los Sistemas de Información, e ir más allá de un software que ayuda a las funciones operativas y entenderlos desde una perspectiva más amplia, de apoyo a la estrategia de la organización.

Sin embargo, se puede observar que varias de las empresas pequeñas del estado Nueva Esparta, muchas de ellas en pleno desarrollo, les cuesta comprender que necesitan la implementación de Sistemas de Información para impulsar un mejoramiento en el rendimiento de sus operaciones, ya que lo visualizan como un gasto y no como una inversión. Eso se observó a través de visitas y entrevistas no estructuradas en algunas pequeñas empresas y comercios del Centro de Porlamar del Municipio Mariño del estado Nueva Esparta.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se plantea el caso de la empresa Beauty Style, C.A., dedicada a ofrecer una gran variedad de

servicios de estética, teniendo como actividad principal el corte de cabello, y a su vez servicios relacionados como: lavado, secado, peinados, tintes, entre otros.

La remuneración de los empleados se realiza mediante el pago de comisiones en función del volumen de las actividades que realiza cada uno en la empresa. Mientras que la empresa proporciona las instalaciones y mobiliario, el empleado suministra los materiales necesarios y su esfuerzo de trabajo, realizando cada una de las actividades que ofrece la misma. Cada uno de los agentes involucrados trabaja mutuamente y cada uno de ellos cobra una comisión. Su importancia radica en que la comisión representa los ingresos para ambos agentes, y éstos están condicionados, ya que la ganancia de la empresa y la remuneración del empleado, depende del volumen de trabajo y del desempeño, respectivamente.

Mediante una visita inicial y una entrevista informal (no estructurada) al propietario de la empresa y varios de sus empleados, se pudo conocer que el método de control de pagos se realiza de forma manual a través de registros personales. Tanto la empresa como los empleados llevan apuntes de las actividades realizadas, asentando: fecha, monto y tipo de servicio prestado (corte, lavado, secado, etc.). El problema ocurre al momento de calcular el pago de la comisión, ya que existe una disparidad de montos entre los dos agentes involucrados, la empresa y el empleado. Determinada como la principal falla de la empresa, llevar un registro manual de las actividades no permite determinar con exactitud el monto del pago que debe pagarle la empresa a cada empleado, lo que ocasiona un conflicto, generando un ambiente laboral inestable, descontento e insatisfacción laboral, alta rotación de personal, pérdida de tiempo y dinero.

Se pudo observar que debido a los conflictos generados por la utilización de un sistema manual de registro de datos, de la actividad principal de la empresa Beauty Style, C.A., surge la necesidad de proponer un Sistema de Información que cubra las necesidades que requieren y evite el conflicto entre todos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Sistema de Información automatizado para el Control de Pago de los empleados de la empresa Beauty Style, C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los aspectos teóricos de Sistemas de Información Gerencial, para el control de pagos de la empresa Beauty Style, C.A.
- Identificar los aspectos organizacionales de la empresa Beauty Style, C.A.
- Determinar los problemas que generan el uso de un sistema manual para el pago de los empleados de la empresa Beauty Style, C.A.
- Señalar la importancia de la implementación de un sistema automatizado de Control de Pagos para la empresa Beauty Style, C.A.

1.3. Justificación

Es imperativa la existencia de un Sistema de Información en las empresas, no sólo como medio para automatizar y simplificar cualquier tarea rutinaria que se presente, que aun siendo simple y repetitiva, proporciona información valiosa sino también como un medio para el apoyo a la toma de decisiones de los altos niveles jerárquicos de una organización.

Es importante que las empresas reconozcan y sean conscientes de sus necesidades para implementar el uso de sistemas de información ya que les permitirá, aumentar su productividad, rendimiento y rentabilidad siendo esto puntos claves para su supervivencia en el mercado.

Las organizaciones que no valoren los sistemas de información como una herramienta poderosa están destinadas al fracaso. De acuerdo a lo anteriormente expuesto se realiza la propuesta de una implementación de un Sistema de Información automatizado para el control de pago de los empleados de la empresa Beauty Style, C.A., Con la aplicación de un Sistema de Información de tipo transaccional, podría lograrse la automatización del Control de Pago, evitando conflictos con el personal, insatisfacción laboral, alta rotación, pérdida de tiempo y dinero, transformándolo en orden y eficiencia.

CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los antecedentes según Arias (1999, p.14), se refieren a:

Los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión.

A continuación, a modo de comparación y guía se presentan una serie de trabajos de grado similares, que sustentan y orientan la investigación desarrollada:

Rodríguez (2002). Propuesta de un sistema computarizado para el control de nómina de pago del personal docente, administrativo y obrero de la escuela de artes plásticas "Eloy Palacios".

Objetivo general

Proponer un sistema computarizado para el control de nómina de pago del personal docente, administrativo y obrero de la escuela de artes plásticas "Eloy Palacios".

Conclusión

Al concluir este proyecto, se llegó a la conclusión de que la escuela de artes plásticas "Eloy Palacios", necesita un cambio pronto, porque la tecnología está mejorando al mundo. Ya es hora de hacer cambios a favor de ella, para que su personal tanto docente como administrativo y obrero se sientan conformes y seguros al momento de hacer sus cuadros de total de horas trabajadas.

Caridad, (2002). Propuesta de un sistema computarizado para el control de pago de nómina de obreros en la empresa "Construcciones Termini, S.A.", ubicada en Maturín, estado Monagas.

Objetivo General

Diseñar un sistema computarizado para el control de pago de nóminas de obreros en la empresa "Construcciones Termini, S.A." ubicada en Maturín, estado Monagas.

Conclusión

Se tiene como conclusión que actualmente la tecnología actúa como un factor indispensable en todos los campos de la vida diaria, tanto en la educación, como en las empresas. Por lo tanto, se crea una competencia donde se hace evidente la necesidad de sistemas informáticos como parte de la estructura de una organización para mejorar el desempeño de sus funciones.

Debido a esta necesidad se propone un sistema computarizado para el control de pago de nómina, el cual es ideal para aventajarse ante la competencia, además de esta manera resolver los diferentes problemas que se generan con el sistema actual.

Brito (2004). Diseño de un sistema computarizado para el control de nómina en el departamento de gerencia de relaciones industriales de la empresa Construcciones y Servicios "Somor", C.A., con la finalidad de optimizar las funciones y aumentar la confiabilidad de la compañía con sus trabajadores y clientes.

Objetivo

Diseñar de un sistema computarizado para el control de nómina en el departamento de gerencia de relaciones industriales de la Empresa Construcciones y servicios "Somor", C.A.

Conclusión

Luego de haber culminado la investigación se llegó a la conclusión que un sistema computarizado permite a la empresa un mejor desarrollo, ya que con la implantación de nuevas tecnologías se puede llevar un control eficaz y un manejo de datos con una mínima inversión, que puede multiplicarse en beneficios, tales como: Calidad y Excelencia de Servicio, Personal Comprometido con la Empresa, Aumento de Cartera de Clientes, entre otros.

El sistema propuesto permitirá agilizar el proceso para efectos de pago de nómina. Con una mínima inversión de dinero y con necesidad de pocos empleados al momento de hacer el pago de nómina, el sistema le proveerá con reportes y funciones las cuales se encargan de estos procesos.

Torres (2008). Desarrolla un sistema de información automatizado para el control de los procesos de nómina, facturación y honorarios médicos del Hospital Clínico San Vicente de Paul Cumaná EDO: Sucre-Venezuela

Objetivo

Desarrollar un Sistema de Información Automatizado para el control de los procesos de Nómina, Facturación y Honorarios Médicos del Hospital Clínico San Vicente de Paúl Cumaná EDO: Sucre- Venezuela

Conclusión

Con el sistema automatizado (SACH) el Hospital Clínico pude obtener reportes y estadísticos de los movimientos administrativos realizados en la

institución proporcionando la información necesaria para una efectiva toma de decisiones o planificación futura de la organización

El SACH pone a disposición una herramienta esencial en las funciones administrativas del HCSVP como la planificación, organización y control proporcionando información útil, completa y oportuna para un proceso de toma de decisiones más eficiente.

De este modo, la propuesta del Sistema Automatizado de Control de Pagos a los empleados a la Empresa Beauty Style, C.A., guarda una serie de similitudes con los trabajos antes citados, porque estos, al igual que el propuesto, van dirigido al apoyo de los encargados de realizar el pago correspondiente a los empleados de la empresa, usando como base la utilización de un sistema automatizado, para que de esta manera, el trabajo lo realicen de manera eficaz y eficiente minimizando errores, demoras y por ende conflictos laborales entre la empresa y el trabajador, con el propósito de que éste se sienta satisfecho con el pago y aumente la confiabilidad de la empresa, adicionalmente aportando información valiosa a los altos niveles para la toma de decisiones.

Sin embargo, una de las diferencias más notorias que se presentan entre las investigaciones mencionadas y este estudio, está en el tipo de empresa a la cual van dirigidos ya que son muy distintas en actividad y magnitud, además el alcance de la investigación debido a que los trabajos mencionados anteriormente abarcan el diseño y desarrollo del sistema.

2.2. Bases Teóricas

A continuación se describen conceptos análogos, que sustentan el trabajo de investigación y permitan abordar específicamente, la propuesta del sistema automatizado de tipo transaccional, para el control de pagos.

Los Sistemas de Información son indispensables para lograr los objetivos estratégicos de una empresa. Existe una dependencia cada vez mayor entre la habilidad de la empresa de usar los sistemas de información y su capacidad para implementar estrategias, ya que estos sistemas proporcionan información oportuna y veraz, para obtener resultados confiables y así poder tomar decisiones. Que la información sea oportuna, brinda seguridad y confiabilidad, disminuyendo la incertidumbre de una decisión tomada y los resultados que ésta genere. Es por ello que es necesario el mejoramiento continuo de la eficiencia de sus operaciones para poder obtener mayor rentabilidad.

Los sistemas y tecnologías de información son una de las herramientas más importantes disponibles para que los gerentes obtengan mayores niveles de eficiencia y productividad en las operaciones que realiza la empresa, y en especial, para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Sistemas de información

Según Cohen y Asin (2005, p.4), un sistema de información “es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. “Todo Sistema de Información, utiliza principalmente datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final la información, la cual es suministrada a los diferentes usuarios del sistema. Ésta información se distribuye

selectivamente de acuerdo a las necesidades de la empresa. Junto con los datos, los elementos a los que se refiere el autor, son:

- El recurso humano, que interactúa con el Sistema de Información. Son las personas que utilizan el sistema, alimentándolos con datos o utilizando los resultados que genere.
- El equipo computacional, es decir, el *hardware* necesario para que el Sistema de Información pueda operar. Lo constituyen las computadoras y el equipo periférico que puede conectarse a ellas.
- El *software*, que son programas ejecutados por la computadora que producen diferentes tipos de resultados.
- Las redes y las telecomunicaciones, que facilitan la transmisión de texto, datos imágenes y voz en forma electrónica.

Puede entonces entenderse a los Sistemas de Información, como un proceso de almacenamiento, procesamiento y transformación de datos, que se obtienen de actividades rutinarias y que a través de las personas, equipo y comunicaciones, genera información necesaria, oportuna y veraz, que permite la toma de decisiones para desempeñar funciones y procesos de la empresa de acuerdo con su estrategia.

Diariamente en las empresas y organizaciones, se generan miles de datos, por la realización de actividades rutinarias, que no tienen sentido en sí mismos, sino que al ser procesados y transformados, se convierten en información. Para convertir los datos en información, los Sistemas de Información realizan cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. A continuación:

- Entrada de información: es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son

aquellas que son proporcionadas en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos, como lo son los escáneres, la voz, códigos de barra, monitores táctil, teclado, mouse, entre otros.

- Almacenamiento de información: es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos.
- Procesamiento de información: Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecidas. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los Sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible generar una proyección financiera a partir de los datos que contiene en un estado de resultados o un balance general, por ejemplo.
- Salida de información: es la capacidad de un Sistema de Información para expulsar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, estaciones de trabajo, la voz, graficadores, entre otros.

Objetivos de los Sistemas de Información

- Apoyar los objetivos y estrategias de la empresa: el Sistema de Información ha de suministrar a la organización toda la información necesaria para su correcto funcionamiento. La información manejada abarcará desde la actividad rutinaria de la empresa hasta aquella

necesaria para el proceso de planificación a largo plazo de la empresa.

- Proporcionar información para el control de la totalidad de actividades de la empresa, pudiendo comprobar el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Los sistemas de información abarcan a todos los departamentos de la empresa y a la gestión global de la organización.
- Adaptar las necesidades de información a la evolución de la empresa: conforme la empresa va creciendo y desarrollándose, surgen nuevas necesidades de información que han de ser satisfechas por el sistema de información, evolucionando este último adecuándose a las nuevas circunstancias del entorno.
- Interactuar con los diferentes agentes de la organización, permitiendo que estos empleen el sistema de información para satisfacer sus necesidades de un modo rápido y eficaz. La interactividad y flexibilidad de los sistemas de información constituyen un punto clave en el éxito o el fracaso.

Para la consecución de dichos objetivos, un buen Sistema de Información ha de ser capaz de recibir y procesar los datos del modo más eficaz y sin errores, suministrar los datos en el momento preciso, evaluar la calidad de los datos de entrada, eliminar la información poco útil evitando redundancias, almacenar los datos de modo que estén disponibles cuando el usuario lo crea conveniente, proporcionar seguridad evitando la pérdida de información o la intrusión de personal no autorizado o agentes externo a la compañía y generar información de salida útil para los usuarios de sistemas de información, ayudando en el proceso de toma de decisiones.

Tipos de Sistemas de Información

Los Sistemas de Información se desarrollan con diversos propósitos, según las necesidades de la empresa. Los Sistemas de Procesamiento de Transacciones (por sus siglas en inglés TPS, *Transaction Processing Systems*) funcionan al nivel operativo de una organización, los Sistemas de Automatización de la Oficina (OAS, *Office Automation Systems*) y los Sistemas de Trabajo del Conocimiento (KWS, *Knowledge Work Systems*) apoyan el trabajo al nivel del conocimiento. Los Sistemas de Información Gerencial (MIS, *Management Information Systems*) y los Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones (DSS, *Decisión Support Systems*) se encuentran entre los sistemas de alto nivel. Los sistemas expertos aplican el conocimiento de los encargados de la toma de decisiones para solucionar problemas estructurados específicos.

Los Sistemas de Apoyo a Ejecutivos (ESS, *Executive Support Systems*) se encuentran en el nivel estratégico de la administración. Los Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones en Grupo (GDSS, *Group Decision Support Systems*) y los Sistemas de Trabajo Corporativo Apoyados por Computadora (CSCWS, *Computer-Supported Collaborative Work Systems*), descritos de manera más general, auxilian la toma de decisiones semiestructuradas o no estructuradas a nivel de grupo.

En la realización de éste trabajo de investigación, se hablará específicamente de los Sistemas de Información Gerencial, vinculado a la Administración y los Sistemas de Procesamiento de Transacciones por ser el tipo de Sistema que requiere la empresa de objeto de estudio.

Sistemas de Información Gerencial

Según Navarro (2009, p.96), el Sistema de Información Gerenciales “la herramienta de recolección, categorización, clasificación, registro y almacenamiento de datos orientados a proporcionar información integral de

la organización con la finalidad de sustentar su tratamiento para la toma de decisiones.”

El objetivo del Sistema de Información Gerencial es entonces, proporcionar información para el soporte a la toma de decisiones y con esto lograr que las metas y objetivos de negocio sean logrados de manera más eficiente. Ya que la toma de decisiones no está limitada a un determinado nivel en específico, se espera que los Sistemas de Información Gerencial, apoyen a todos los niveles de gestión en la realización de las operaciones de negocio.

Los Sistemas de Información Gerencial son importantes porque todos los negocios tienen una necesidad de información acerca de las tareas que han de llevarse a cabo. La información siempre ha sido importante, pero nunca ha estado tan disponible, tan actual y abrumadora. Se han hecho esfuerzos para la recolección y recuperación de información, sin embargo, aún existen retos en el análisis y selección e interpretación de la información que mejorará aún más la toma de decisiones y productividad.

Sistemas de Procesamiento de Transacciones

Kendall y Kendall (2005, p.5), definen los Sistemas de Procesamiento de Transacciones, de sus siglas en inglés TPS, *Transaction Processing Systems*, como: “sistemas de información computarizada, creados para procesar grandes cantidades de datos relacionadas con transacciones rutinarias de negocios, como las nóminas y los inventarios.”

Este sistema, recolecta, almacena, codifica y recupera toda la información generada por transacciones producidas en una organización. Una transacción es un evento que genera o modifica datos que se encuentran almacenados en un Sistema de Información. Los Sistemas de

Procesamiento de Transacciones eliminan la molestia que representa la realización de transacciones operativas necesarias y reduce el tiempo que una vez fue requerido para llevarlas a cabo de manera manual, aunque los usuarios aún tienen que capturar datos en los sistemas computarizados.

Los Sistemas de Procesamiento de Transacciones expanden los límites de la organización ya que le permiten interactuar con entornos externos. Es importante para las operaciones cotidianas de un negocio, que estos sistemas funcionen sin ningún tipo de interrupción, puesto que los administradores recurren a los datos producidos por el Sistema, con el propósito de obtener información actualizada sobre el funcionamiento de sus empresas.

Características de los Sistemas de tipo Transaccional

- A través de estos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Con frecuencia son el primer tipo de sistemas de información que se implementa en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta administración a medida que evolucionan.
- Muestran una intensa entrada y salida de información: sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco complejos. Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan también grandes volúmenes de información.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir que a través de ellos se cargan las grandes bases de información para su posterior utilización. Estos sistemas son los encargados de integrar

gran cantidad de la información que se maneja en la organización, la cual será empleada posteriormente para apoyar a los mandos intermedios y altos.

- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. El proceso de justificación puede realizarse enfrentando ingresos y costos. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que origina el uso de este tipo de sistemas. Entre las ventajas que pueden medirse se encuentran el ahorro del trabajo manual.
- Son fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones. Ejemplos de este tipo de sistemas son la facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, conciliaciones bancarias inventarios entre otros.

Importancia de los Sistemas Transaccionales en una Organización

La importancia de los Sistemas Transaccionales radica en que permite a las organizaciones optimizar la información ejerciendo un adecuado control de la misma, obteniendo un incremento en el grado de satisfacción de las áreas, disminución de labores manuales y rutinarias, generando que sus funciones y esfuerzos tiendan a mayores niveles de productividad. Además incrementa la seguridad del manejo de la información.

Indicadores de Gestión

Según López (2003, p.23), define a los Indicadores de Gestión como: “uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.”

Por su parte Beltrán (2004, p.10), establece que: “un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos influencias esperadas”

Se entiende entonces, que los indicadores de gestión son valores, que denotan una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos, en base, a su interpretación se puede cualificar una acción u orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Características de los indicadores de Gestión

- Pertinencia: busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
- Funcionalidad: verifica que el indicador sea Medible, Operacional y Sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
- Disponibilidad: los indicadores deber ser construidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
- Interpretabilidad: se espera que sean fáciles de entender por los interesados, aun cuando no sean especialistas.

- Utilidad: que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.
- Confiabilidad: los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

Importancia de los indicadores

Los indicadores son importantes porque permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo, igualmente facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Son instrumentos muy importantes para evaluar y monitorear el desempeño de la organización, del mismo modo son valiosos para orientar el cómo se pueden alcanzar mejores resultados en la organización.

Tipos de Indicadores de Gestión

Índice de Ausentismo

De acuerdo a Chiavenato (2009, p.90) el ausentismo se define como:

La frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

Es decir el índice de ausentismo es una medida, que nos indicara cuantitativamente las ausencias del personal a su puesto de trabajo, también nos permitirá tener una apreciación más clara de las causas de este ausentismo y nos servirá como material de referencia a la hora de idear una manera de reducir este índice.

Índice de Rotación de Personal

Según Chiavenato (2009, p.91) la rotación de personal se refiere al:

Flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

En otras palabras, la rotación de personal indica la fluctuación de trabajadores que entran y salen de una organización en un período determinado. Ésta se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

2.3. Marco Organizacional

La empresa Beauty Style, C.A., comenzó sus actividades comerciales en el año 2010, con un local comercial ubicado en el Centro Comercial Traki de la ciudad de Porlamar del estado Nueva Esparta. Ésta empresa está dedicada a ofrecer una gran variedad de servicios de estética, teniendo como actividad principal el corte de cabello, y a su vez, servicios relacionados como: lavado, secado, peinados, tintes, iluminaciones o mechas, desriz, extensiones, tratamientos capitales, hidratación, de manos y pies, masajes relajantes de pies y manos, manicure y pedicure, barbería, entre otros servicios como: masajes antiflaccidez, anticelulítico, limpiezas faciales, peeling químico, entre otros.

La empresa cuenta en la actualidad con catorce (14) empleados: cuatro (04) estilistas, dos (02) barberos, cuatro (04) manicuristas y pedicuristas, una (01) cajera, dos (02) aseadoras, y una (01) encargada

principal quien además es dueña de la empresa. También cuenta con los servicios de un Contador público, externo a la empresa.

Por otro lado la Cajera es la persona encargada de llevar las anotaciones de forma manual, el cual comprende: fecha, nombre del empleado, tipo de servicio y precio, que varía de acuerdo al servicio, para su posterior cálculo de manera que se realice el pago semanalmente. De la misma forma, cada uno de los empleados también lleva registros individuales asentando la misma información.

Visión

Ser reconocidos como una empresa líder en estética y posicionarnos como el mejor salón de belleza a nivel regional.

Misión

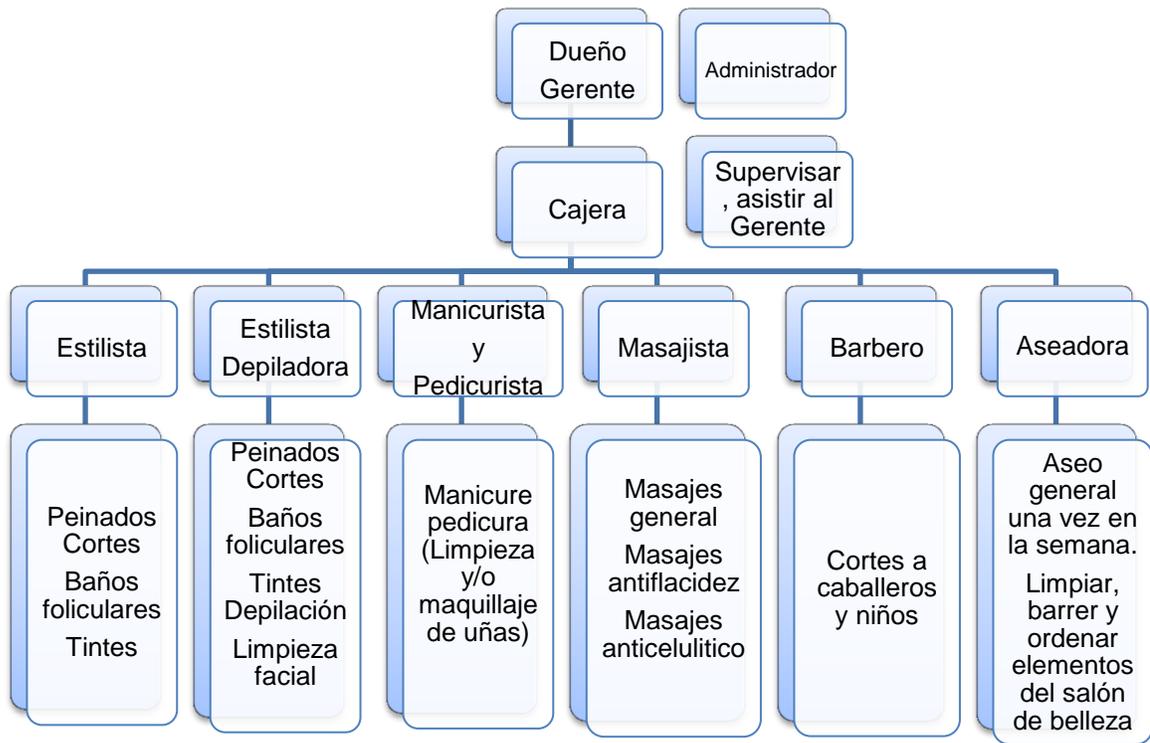
Somos una empresa que se preocupa para que los clientes disfruten de nuestro trabajo mediante el desarrollo y mejora de su imagen. En nuestro salón de belleza podrán contar con amplios servicios de estética y peluquería, pero nos diferenciamos por el trato especial a nuestros clientes y por nuestro trabajo profesional con productos de excelente calidad.

Valores

- Responsabilidad
- Amabilidad
- Respeto

Estructura Organizativa

Gráfico N° 7. Organigrama de la Empresa Beauty Style, C.A.



2.4. Definición de Términos Básicos

- Control: Mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige.
- Dato: Cifra, letra o palabra que se suministra a la computadora como entrada y la máquina almacena en un determinado formato.
- Dispositivo de entrada: Dispositivos conectados a la computadora que permiten introducir datos en el ordenador. Por ejemplo: teclado, mouse, escáner, micrófono, etc.
- Dispositivos de salida: Dispositivos conectados a la computadora que permiten extraer los datos procesados. Por ejemplo: pantalla, altavoces, impresora, etc.
- Dispositivos periféricos: Conjunto de dispositivos, tanto de entrada como de salida que se conectan a la computadora.
- Hardware: Conjunto de elementos físicos o materiales que componen una computadora o un sistema informático.
- Información: Son datos procesados o con significado, útiles para la toma de decisiones.
- Pago: Entrega de dinero a cambio de: la prestación de un servicio, pago de un producto o cancelación de una deuda.
- Sistema: Mecanismo por el cual se genera información.
- Sistema Transaccional: Logran la automatización de procesos operativos.
- Software: Conjunto de programas, órdenes lógicas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el Problema de Investigación, que se ha delimitado sus Objetivos y desarrollado las Bases Teóricas, se deben establecer los procedimientos metodológicos, a través de los cuales se intentará dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación y así lograr proporcionar condiciones de fiabilidad, objetividad y validez a los hechos estudiados y resultados obtenidos en relación al problema.

3.1. Diseño de la Investigación

Según Arias, (1999, p.20) el diseño de Investigación se define como: “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Es decir, son todas aquellas acciones que el investigador emplea para resolver una situación problema.

En base a esto, se puede decir que el diseño que mejor se adapta a esta investigación es un Trabajo de Campo, de acuerdo a las características del problema investigado y los objetivos delimitados al inicio, ya que el objeto de estudio se basa en un problema que ocurre en la realidad de una empresa, y la información se obtiene donde ocurren los hechos. Así mismo, para llevar a cabo este tipo de investigación es indispensable delimitar el universo objeto de estudio a través de la Población y Muestra de dónde se obtendrá la información.

3.1.1. Población

De acuerdo con Morales (1994, p.17) la Población se refiere “al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. Por lo tanto, en esta oportunidad la población estuvo constituida por: Todos los trabajadores de la empresa Beauty Style, C.A., la

cual cuenta actualmente con catorce (14) empleados: cuatro (04) estilistas, dos (02) barberos, cuatro (04) manicuristas y pedicuristas, una (01) cajera, dos (02) aseadoras, y una (01) encargada principal quien además es dueña de la empresa.

3.1.2. Muestra

En este contexto, hay que conocer el término muestra, el cual es definido por Morales (1994, p. 54) como el "subconjunto representativo de un universo o población. Se puede decir que la Muestra está conformada por una parte de los trabajadores de la empresa Beauty Style, C.A. Aunque la población total de la empresa proporciona siempre información más precisa y exacta, se determinó que se requiere la participación de aquellos trabajadores que realizan labores relacionadas directamente con la actividad principal de la empresa y son partícipes del objeto de estudio la investigación. Para los fines de éste estudio, la muestra está conformada por los diez (10) empleados que utilizan el sistema de información manual en la empresa, ya que proporcionarán información precisa para la investigación.

3.2. Nivel o Tipo de Investigación

Según Arias, (1999, P.19) el nivel de investigación se refiere: "al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa". En base a lo antes citado la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se pretende conocer un fenómeno sometido a análisis, que en este caso el objeto de estudio, surge de la necesidad que existe en la empresa Beauty Style, C.A., de utilizar un Sistema de Información automatizado para el Control de Pagos. Para la interpretación y análisis de éste hecho, se realizó a su vez una revisión teórica de fuentes documentales, relacionadas con el objeto de estudio, que facilita y sustenta la investigación.

3.3. Unidad de Estudio

La empresa Salón de Belleza Beauty Style, C.A., ubicado en el Centro Comercial Traki de la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Según Arias (1999, p.25), las técnicas e instrumentos de recolección de datos: “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. En tal sentido, para obtener la información necesaria del objeto de estudio de la investigación y por tratarse de una investigación de campo, se determinó la encuesta como principal Técnica de Recolección de Información, a través de un cuestionario como instrumento de registro de datos.

El cuestionario es simple e individual, con preguntas de respuesta de tipo cerrado, donde al participante se le ofrecen determinadas alternativas de respuesta, seleccionados específicamente por nuestro criterio como investigadores para poder demostrar tendencias relevantes al momento de analizar y presentar la información.

A su vez se realizaron entrevistas no estructuradas al momento del inicio de la realización del trabajo de investigación a diferentes empresas del mismo tipo, que sirvió para determinar el propósito y la orientación del mismo.

3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos

Para Arias (1992, p. 25) las técnicas de procesamiento y análisis de datos son: “la descripción de las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y

codificación si fuere el caso”. Por lo tanto, la información obtenida a través del cuestionario será analizada a través de un análisis cuantitativo, para así determinar tendencias porcentuales de mayor relevancia en relación a la cifra total. Los resultados obtenidos serán presentados a través de gráficos circulares para demostrar la tendencia relevante, una vez hecho esto, se realiza un análisis cualitativo de las tendencias para avalar el objeto de estudio y finalmente realizar conclusiones y recomendaciones.

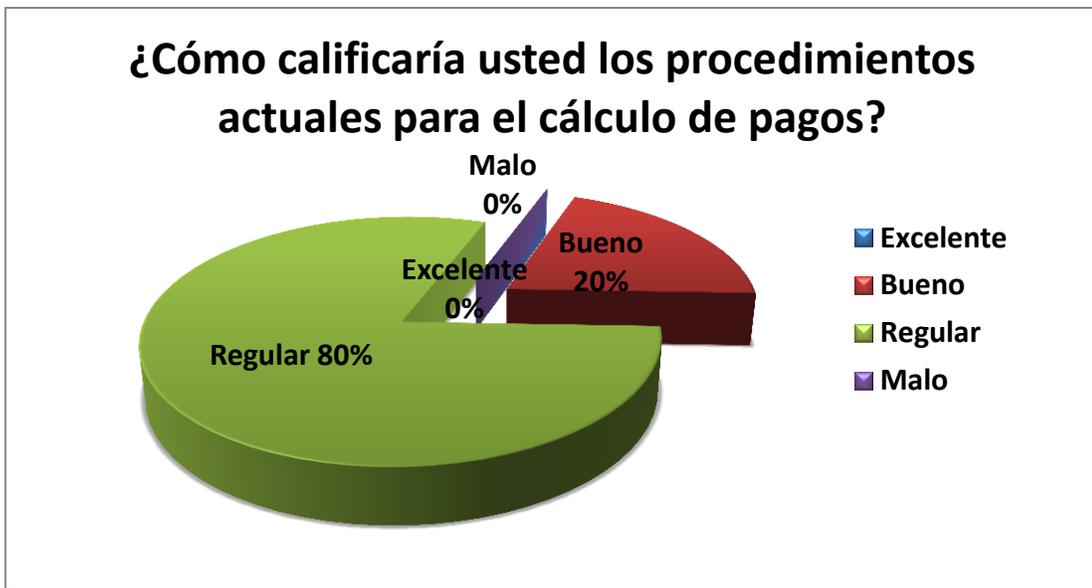
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se estableció en el Capítulo III, se decidió realizar un cuestionario como instrumento de recolección de datos para determinar información relevante sobre la investigación. Este cuestionario (ANEXO 1) fue aplicado a la muestra, representada por diez (10) empleados: cuatro (04) estilistas, dos (02) barberos, cuatro (04) manicuristas y pedicuristas.

Una vez recolectada la información, se pudo determinar mediante las preguntas iniciales, que la empresa Beauty Style, C.A., realiza un proceso de cálculo de pagos de forma manual, el pago se realiza semanalmente y el empleado tiene una comisión del 60%, lo que indica que la empresa tiene una comisión de 40%.

Al realizar la pregunta N°4 sobre: “¿Cómo calificaría usted los procedimientos actuales para el cálculo de pagos?”, se observa que

Gráfico N° 8. Calificación de los procedimientos actuales en la empresa Beauty Style, C.A., para el cálculo de pagos.



La gráfica N° 8 demuestra que un 80% de los empleados de la empresa Beauty Style, C.A, calificó los procedimientos actuales para el cálculo de pagos que se realiza de forma Manual, como “Regular”. Lo que indica que el procedimiento no cumple realmente las expectativas de los trabajadores, no es eficiente y no se está llevando a cabo de la mejor manera. Sólo un 20% de ellos, lo consideran “bueno”. Al analizar los resultados de la siguiente pregunta, la N°5, sobre “¿Se siente usted satisfecho con el proceso de cálculo de pagos que realiza la empresa?”, se obtuvo los mismos resultados, donde un 20% sí considera sentirse satisfecho pero un predominante 80%, no se siente satisfecho con el proceso de cálculos que realiza la empresa en la actualidad.

Con respecto a la pregunta N°6, sobre “¿Recibe usted el monto exacto que le corresponde devengar?”, se obtuvo como resultado que un 20% devenga “frecuentemente” el monto exacto que le corresponde y un 80%, sólo algunas veces:

Gráfico N° 9. Frecuencia con la que se recibe el monto que corresponde devengar en la empresa Beauty Style, C.A.



Con las preguntas hechas hasta el momento, puede decirse que, aunque el proceso de cálculo de pagos llevado a cabo no sea bueno del todo, puede resultar eficiente para alguno de los empleados debido a ciertos factores determinantes como, la cantidad de trabajo realizado, ya que éste 20% (2 empleados), corresponde a los barberos, y su trabajo en relación al volumen que realiza el 80% restante, es menor. Esto se debe a que la clientela del Salón de Belleza es predominante del sexo femenino. Los barberos, al tener menos cantidad de registro que asentar, lo realizan con mucho más cuidado que aquellos empleados que tienen más volumen de trabajo y por ende una gran cantidad de registros mayor. Al ser llevados manualmente, por dos personas, tanto el empleado como la cajera o la encargada, genera mucha más confusión y posibilidades de cometer errores.

Las tendencias demuestran que su conveniencia a nivel individual, dependen de otros factores no relacionados al proceso como tal, y puede que en general, los procedimientos no sean eficientes, ni los más óptimos.

Al realizar la pregunta N°7: “¿Considera usted que la implementación de un sistema automatizado para el control de pagos mejoraría el proceso de cálculo de pagos que realiza la empresa?”, se obtuvo como resultado que un 100% de los empleados, considera que la implementación de un sistema automatizado de pagos mejoraría el proceso de cálculo de pagos que realiza la empresa en la actualidad, ya que, aunque existan casos donde el proceso manual sí beneficia a algunos, todos están de acuerdo en que un sistema de información facilitaría el proceso.

Gráfico N° 10. Calificación de la Implementación de un Sistema Automatizado para el Control y Cálculo de Pagos en la empresa Beauty Style, C.A.



Por otra parte, se observa la misma tendencia en las preguntas N°8 y 9, sobre “¿Considera usted que la implementación de un sistema automatizado reducirá el conflicto generado por el cálculo de pagos realizado hasta los momentos en la empresa?” y “¿Considera usted que la rotación

constante de personal es consecuencia de llevar un proceso de cálculo de pagos de forma manual?”, respectivamente, se obtuvo como resultado que un 100% de los empleados de la empresa Beauty Style, C.A, considera que el proceso manual llevado en la actualidad en la empresa, es el causante de conflictos lo que genera una alta rotación de personal, ya que al no recibir el monto que corresponde, no existe ningún tipo de motivación ni incentivo para seguir realizando el trabajo. Esto genera un ambiente laboral muy negativo, y representa cierto grado de incertidumbre a la empresa.

Finalmente, mediante la pregunta N°10, sobre “¿Considera usted que la implementación de un sistema automatizado para el Control de Pagos, mejoraría la toma de decisiones que realiza la empresa?”, se obtuvo que un 100% considera que su implementación ayudaría a la Gerencia de la empresa, representada por la encargada principal, a tomar mejores decisiones, ya que manejaría información oportuna y precisa del funcionamiento de la empresa, como conocer la cantidad de clientes de cada empleado, es decir saber cuál es el más productivo, pudiendo así darle un mayor porcentaje como estímulo para mantenerlo satisfecho y motivado dentro de la empresa, e incentivar a aquellos que tengan menos productividad, o captar trabajadores en el área con una mayor afluencia de clientes.

Gráfico N° 11. Influencia de la implementación de un Sistema Automatizado para el Control y Cálculo de Pagos en la toma de decisiones que realiza la empresa Beauty Style, C.A.

¿Considera usted que la implementación de un Sistema automatizado para el Control de Pagos mejoraría la toma de decisiones que realiza la empresa?



CONCLUSIONES

Después de haber cumplido con los objetivos propuestos en la investigación, se puede comprobar que los Sistemas de Información Gerencial son de suma importancia, ya que ayudan a mejorar el desempeño de las actividades que desarrolla la empresa, suministrando la información adecuada, con la calidad requerida, para facilitar la toma de decisiones. Es por esto que, el uso de un Sistema de Información Transaccional en los niveles operativos de las organizaciones, aporta un apoyo significativo en las actividades, con el propósito de minimizar errores humanos, ahorrando tiempo y optimizando recursos, para así obtener mayor productividad.

Adicionalmente, se determinó que los problemas que presenta la empresa Beauty Style C.A, son debido a la falta de un Sistema de Información Transaccional Automatizado, ya que su procedimiento actual para el Control de Pagos, establece con imprecisión el monto del pago que debe pagarle la empresa a cada empleado, lo que ocasiona un conflicto, generando un ambiente laboral inestable, descontento, ausentismo, alta rotación de personal, pérdida de tiempo e insatisfacción laboral. Todo esto demuestra que, una organización que no considera el uso de los Sistemas de Información Gerencial, afectará su funcionabilidad óptima.

Es por ello que, el uso de un Sistema de Control de Pagos de los empleados de la empresa Beauty Style C.A., le permitirá determinar con precisión las ventas por cada empleado, para establecer las comisiones que le corresponde a cada uno, y saber cuál es el más productivo. Proporcionando beneficios como la automatización de sus procesos evitando errores, omisiones retrasos e ineficiencias, adicionalmente un control de las operaciones con un mínimo de esfuerzos y tiempo, una mejor toma de decisión con base en información precisa y oportuna.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las necesidades de la empresa Beauty Style C.A., se les recomendó el siguiente sistema de información transaccional:

PRACTISOFT 2015, es un sistema de fácil uso diseñado y creado especialmente para las necesidades de salones de belleza, spa, peluquerías. Este programa, permite llevar un control de los ingresos diarios y las comisiones que corresponden a los empleados, además de facturar a los clientes tanto los servicios como los productos que ofrece la empresa. (ANEXO 2)

Detalles del software

Comisión del Empleado (ANEXO 3):

- Código
- Nombre
- Código del Servicio
- Comisión por cada servicio
- Reporte de comisiones

Datos del Empleado (ANEXO 4)

- Nombre
- Dirección
- Teléfonos

Ventas (ANEXO 5):

- Permite abrir múltiples ordenes/facturas de servicio simultáneamente.
- Visualiza la lista de todas las órdenes en proceso

- Diferentes estilistas asignados para cada servicio en una orden/factura
- Factura servicios y productos
- Facturas, caja, ordenes en proceso, consulta del servicio/producto y cotización.

Reportes (ANEXO 6 y 7):

- Comisiones pendientes de pago
- Comisiones por período

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.
Espíteme: Caracas.
- BELTRÁN, Jesús M. (2004). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.
3R Editores, Bogotá.
- COHEN, K. y ASÍN, E. (2000). Sistemas de Información para los Negocios. Un enfoque para la toma de decisiones.
Mc Graw-Hill, México, D.F.
- KENDALL, K. y KENDALL, J. (2005). Análisis y Diseño de Sistemas.
Pearson Educación: México, D.F.
- LÓPEZ, Alfonso (2003). Gestión Estratégica y Medición: El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard .
Editorial Aeca: Madrid
- MORALES, V. (1994). Mejores Técnicas de Estudio.
CO-BO: Caracas.
- NAVARRO. (2009). Dirección y Gestión de Sistemas de Información en la Empresa.
Editorial Esic: Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Beauty Style, C.A.

CUESTIONARIO

A continuación se presenta una serie de preguntas con la finalidad de conocer el funcionamiento y manejo de Control de Pagos realizado actualmente en la empresa Beauty Style, C.A.

Para responder, sólo tendrá que marcar la opción que usted considere.

Servicio que presta en la Peluquería:

1. ¿De qué forma se realiza el proceso de cálculo de pagos?

Manual Automatizada

2. ¿Cada cuánto tiempo se realiza el pago a los empleados?

Mensual Quincenal Semanal Diario

3. ¿Cuál es el porcentaje de comisión que recibe por el servicio prestado?

25% 50% 75%

4. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos actuales para el cálculo de pagos?

Excelente Bueno Regular Malo

5. ¿Se siente usted satisfecho con el proceso de cálculo de pagos que realiza la empresa?

Sí No

6. ¿Recibe usted el monto exacto que le corresponde devengar?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca

7. ¿Considera usted que la implementación de un sistema automatizado para el control de pagos mejoraría el proceso de cálculo de pagos que realiza la empresa?

Sí No

8. ¿Considera usted que la implementación de un sistema automatizado reducirá el conflicto generado por el cálculo de pagos realizado hasta los momentos en la empresa?

Sí No

9. ¿Considera usted que la rotación constante de personal es consecuencia de llevar un proceso de cálculo de pagos de forma manual?

Sí No

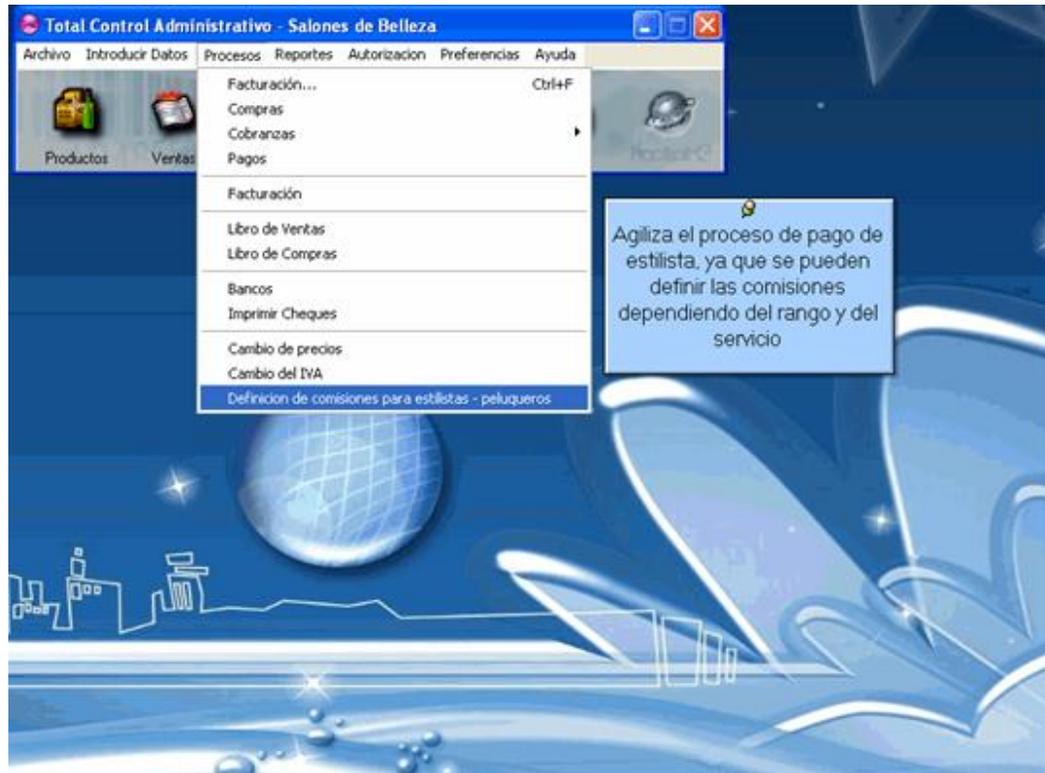
10. ¿Considera usted que la implementación de un Sistema automatizado para el Control de Pagos mejoraría la toma de decisiones que realiza la empresa?

Sí No

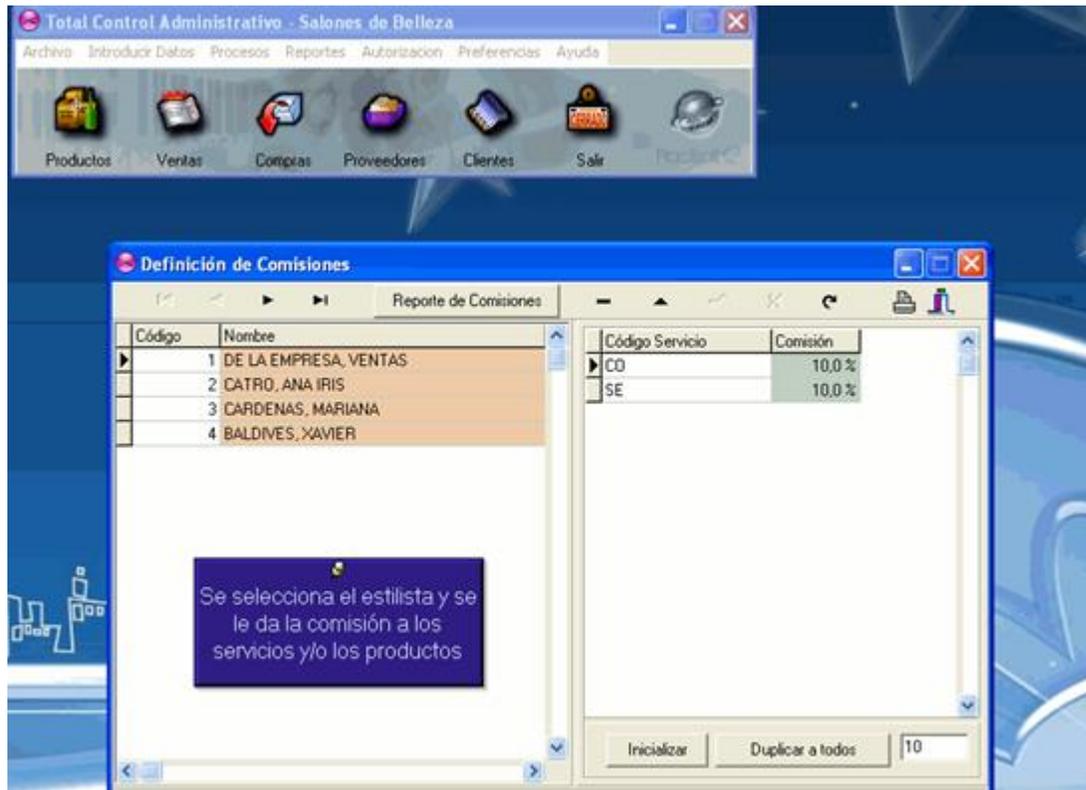
ANEXO 2. Presentación de PRACTISOFT.



ANEXO 3. Interfaz de Comisiones



ANEXO 4. Interfaz de selección de empleado con su respectiva Comisión



ANEXO 5. Interfaz de Facturación.

Facturación

Facturas | Ordenes Servicios | Caja | Consulta de producto | Transferencias

Detalle de Orden | Lista de ordenes | Historico de ordenes

Orden No: 1 Abierta a las: 11:09 a N° Cliente/ Cédula Cliente

Abrir Orden Buscar Orden Estilista No **ORDEN INACTIVA**

Cuenta No. 0

Código	Descripción	Cant	Precio	Total	Estilista	Detalle
Facturación de órdenes de servicios. Fácil de manejar, se incluyen varias órdenes a la vez, y permite que varios estilistas realicen diversos servicios en diferentes órdenes						

Ingresar Pago

Guardar

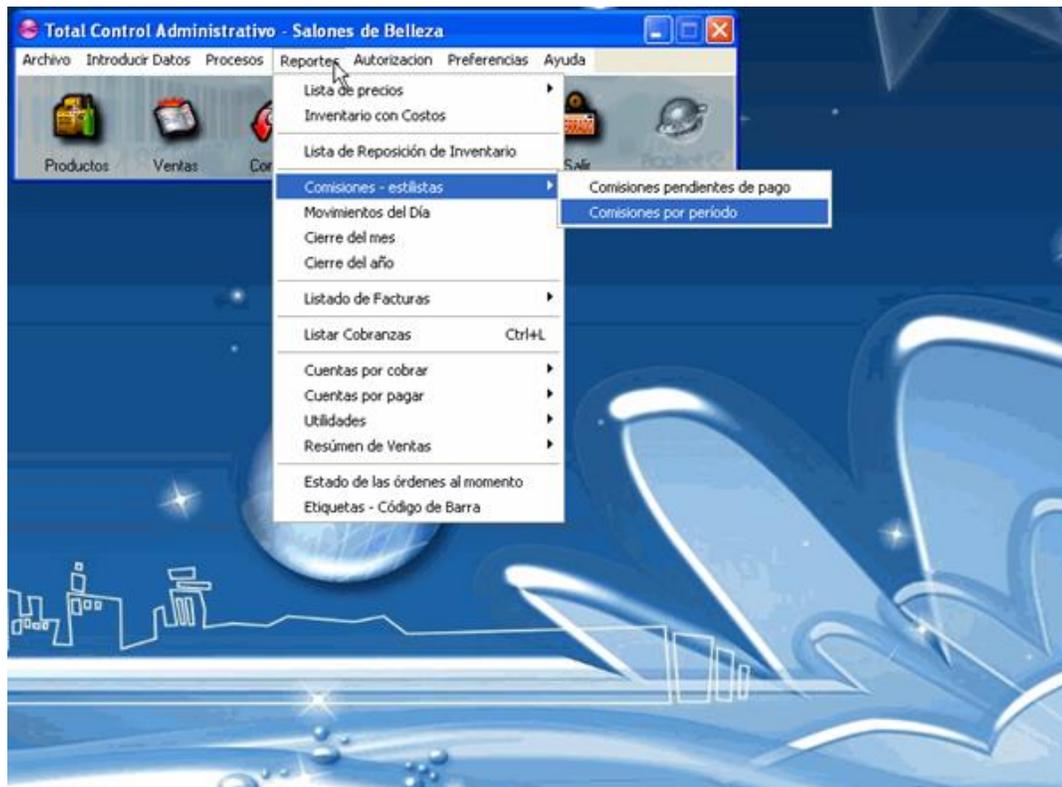
Imprimir Factura

Sub - Total	0,00
Desc	0,00
IVA	14,00
Total Factura	0,00

F2 Abrir Factura - F3 Imprimir - F4 Cerrar Orden - F5 Anular - F9 Fiscal - + Cambiar Orden/ Servicio

09/08/2006 Sucursal =1 Usuario CLAVE

ANEXO 6. Reporte de las Comisiones.



ANEXO 7. Reporte de Comisiones totalizadas.

Cierre de caja

Fecha: 09/08/06 12:00a.m.

Hasta:

Caja No: 4

UBICACION: PRINCIPAL

ELABORADO: CLAVE

TOTAL DE PRODUCTOS EN EL TURNO

APLICACION TINTE C. XXL	1
APLICACION TINTE C.C	1
APLICACION TINTE C.M	4
COLORACION 2T	2
COLORACION 4T	1
CORTE CABALLERO	1
PLANCHA	4

Anulaciones en el turno

Fecha y hora Descripcion

Cuent Moned:
a:

TOTAL COMISIONES	106.333
BAQUE, JANET	31.842
CERVANTES, JHON	5.263
GARCIA, ADRIANA	22.211
SAUZES, YOCCIBEL	43.860
SIERRA, LUCIA	3.158

Resumen
detallado de
venta y
comisiones de
estilista por día,
semana, o
lapso deseado.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Florez Pérez, Ana Karina	CVLAC: 20.904.662 E MAIL: florezanak@gmail.com
Molina Martínez, Daniela Alejandra	CVLAC: 17. 587. 552 E MAIL: danielamolnamartinez@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Gestión, Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica, Sistemas de Información Gerencial

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias Administrativas	Administración
Administración	Gestión del Cambio Organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistemas de Información Gerencial

RESUMEN (ABSTRACT):

La gestión empresarial es de suma importancia para las empresas, ya que nos permite detectar problemas organizacionales, que estén afectando el desempeño, del mismo modo solventarlos mediante planes y estrategias, aprovechando al máximo todos los recursos con lo que cuenta la empresa, para maximizar las ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente. Debido a lo antes definido se desarrolló el presente trabajo de investigación modalidad cursos especiales de grado el cual está constituido por tres asignaturas: Gestión del Cambio Organizacional que es el conjunto de transformaciones que sufre la organización, en cuanto a estructura, tecnología y recursos humanos, por los diversos factores externos e internos que la afectan, con la finalidad de asegurar su permanencia y adaptación al medio en el que se encuentra. Por su parte la Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, este proceso requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de la misma, al igual de las debilidades y fortalezas internas. Finalmente Sistemas de Información Gerencial utilizan principalmente datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información oportuna, útil y veraz a los gerentes para facilitar la toma de decisiones.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
Salazar, Daniel	CVLAC:	12.919.907			
	E_MAIL	daniel77espana@hotmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Díaz, David	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
	CVLAC:	4.910.182			
	E_MAIL	david.diaz@cantv.net			
	E_MAIL				
Figueroa, Ángel	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
	CVLAC:	11.145.560			
	E_MAIL	avfigueroa@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016 AÑO	04 MES	25 DÍA
--------------------	------------------	------------------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo_Final_Ana_Florez_Daniela_Molina	.docx
Trabajo_Final_Ana_Florez_Daniela_Molina	.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:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Administración

INSTITUCIÓN:

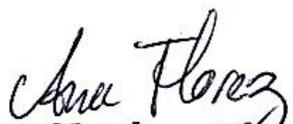
Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta

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."



Ana Karina Florez

AUTOR



Daniela Molina

AUTOR



Daniel Salazar

TUTOR - JURADO



David Díaz

TUTOR - JURADO



Ángel Figueroa

TUTOR - JURADO

POR LA COMISION DE TESIS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NUCLEO NUEVA ESPARTA
 BIBLIOTECA SONIA QUIJADA

CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que el ciudadano (a): Ana Florez portador
 de la Cedula de Identidad N° 20 904 662 cursante de la carrera Administración,
 asistió al taller: **NORMATIVA DE ENTREGA DE TESIS EN FORMATO DIGITAL.**


 FACILITADOR TALLER


 JEFE DE BIBLIOTECA

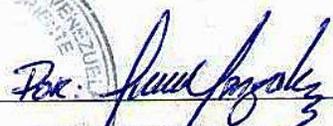



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NUCLEO NUEVA ESPARTA
 BIBLIOTECA SONIA QUIJADA

CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que el ciudadano (a): DANIELA MOLINA portador
 de la Cedula de Identidad N° 17587552, cursante de la carrera LICENCIATURA DE ADMINISTRACION,
 asistió al taller: **NORMATIVA DE ENTREGA DE TESIS EN FORMATO DIGITAL.**


 FACILITADOR TALLER


 JEFE DE BIBLIOTECA

