



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL  
DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

ASESORES ACADÉMICOS:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORAS:

Yasmin J. Figueroa H. C.I.:16486234

Cecilia I. Hamana M. C.I.:18211614

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Cumaná, octubre de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRÉ  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE  
CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE**

AUTORAS:

Yasmin J. Figueroa H. C.I.:16486234

Cecilia I. Hamana M. C.I.:18211614

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 21 días del mes de octubre de 2009

Profesora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Jurado Asesor  
C.I. 5.706.787

Profesora  
MSc. Elka Malavé Ramos  
Jurado Asesor  
C.I. 8.649.633

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. El Problema de Investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del Problema. ....	4
1.1.2. Objetivos de la Investigación. ....	12
1.1.2.1. Objetivo General.....	12
1.1.2.2. Objetivos Específicos.....	12
1.1.3. Justificación de la Investigación.....	13
1.2. Marco Metodológico.....	14
1.2.1. Nivel de Investigación.....	14
1.2.2. Tipo de Investigación. ....	15
1.2.3. Población y Muestra.....	16
1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información. ....	17
<b>CAPÍTULO II. PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL</b> .....	<b>18</b>

2.1. Definición de Productividad. ....	18
2.2. Importancia de la Productividad. ....	19
2.3. Tipos de Productividad. ....	21
2.4. Medición de la Productividad. ....	23
2.5. Causas de la Disminución de Productividad.....	25
2.6. Factores que Afectan la Productividad. ....	25
2.7. Productividad del Personal.....	28
2.8. Elementos de la Productividad del Personal. ....	28
2.9. Medidas para Aumentar la Productividad.....	33
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1. Administración Estratégica en las Organizaciones. ....	35
3.2. Análisis Estratégico en las Organizaciones. ....	40
3.3. Elementos Considerados en el Análisis Interno.....	41
3.4. Elementos Considerados en el Análisis Externo.....	46
3.5. Instrumentos para el Análisis Estratégico.....	54
3.6. Análisis FODA.....	61
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE .....</b>	<b>67</b>
4.1. La Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. 67	
4.2. Bases Legales Asociadas a la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.....	72

4.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	72
4.2.2. Ley Orgánica del Trabajo (2006). .....	75
4.3. Elementos Externos e Internos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	76
4.3.1. Elementos Externos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	77
4.3.1.1. Aspectos Generales.....	77
4.3.1.2. Medio Social. ....	77
4.3.1.3. Medio Económico.....	79
4.3.1.4. Políticos.....	81
4.3.1.5. Geográficos.....	84
4.3.1.6. Demográficos.....	85
4.3.1.7. Entorno Socio-Cultural. ....	86
4.3.1.8. Tecnología.....	89
4.3.1.9. Medio Familiar.....	90
4.3.2. Elementos Internos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	94
4.3.2.1. Aspectos Generales.....	94
4.3.2.2. Condiciones Propias de Cada Trabajador. ....	97
4.3.2.3. Condiciones Físicas de Trabajo. ....	99
4.3.2.4. Imagen de la Institución.....	100
4.3.2.5. Políticas de la Institución. ....	101
4.3.2.6. Disposición de Tecnologías. ....	102
4.3.2.7. Motivación. ....	103
4.3.2.8. Relaciones Interpersonales.....	103
4.3.2.9. Horarios Laborales.....	105
4.4. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la	

Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	105
4.4.1. Fortalezas y Debilidades Relacionadas con la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. .	106
4.4.2. Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	109
4.5. Impacto de los Elementos Internos y Externos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. .	112
4.5.1. Análisis de Impacto de los Elementos Internos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	112
4.5.2. Análisis de Impacto de los Elementos Externos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	114
4.5.3. Análisis FODA. ....	116
4.6. Acciones Estratégicas Requeridas por el Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente que Contribuyan al Logro de su Productividad. ....	121
<b>CONCLUSIONES</b> .....	126
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	128
<b>ANEXOS</b> .....	133

## DEDICATORIA

Haciendo alusión a lo que siempre me ha dicho mi mamá: ¡NADIE HA DICHO QUE LA VIDA ES FÁCIL!, puedo afirmar que tiene toda la razón. A lo largo de mi carrera experimenté algunos obstáculos y tropiezos que fácilmente pudieron haber incidido en mi para dejar todo a un lado, pero a pesar de ellos, nunca prescindí de ese sueño que me había trazado de obtener un título universitario y, a su vez, el de convertirme en una profesional; es por esta razón que entonces, por la maravillosa satisfacción que hoy me embarga al haber alcanzado tan anhelada meta, dedico este trabajo de investigación con todo mi amor y cariño:

En primer lugar, a Dios todo poderoso por haberme guiado, iluminado y permitido obtener con éxito la culminación de esta carrera.

A mi mamá **Yamile Hamana**, por traerme al mundo, por enseñarme y compartir conmigo sus conocimientos, por estar siempre a mi lado apoyándome, regañándome jejeje, dándome ánimos y fuerzas cada vez que lo necesito para no decaer ante ninguna adversidad y así alcanzar los objetivos que me tracé, por siempre guiarme para hacer el bien sin ver a quien se le hace, y por muchísimas cosas más que hoy son imposibles de enumerar, gracias a ti soy lo que soy hoy en día. ¡TE QUIERO MUCHÍSIMO!

A mi padre **Armando Figueroa**, que de igual forma me ha ayudado a seguir adelante, por llevarme y buscarme (así sea refunfuñando) a todos los sitios a los que necesité ir y los que quedan por ir jejeje, por brindarme su apoyo ante ciertos retos que la vida me ha puesto. Este logro también lo comparto contigo. ¡TE QUIERO MUCHO!

A todos mis tíos por quererme tanto y estar pendiente de mí, en especial a mi tío padrino **Jesús Díaz (Tío Chuito)** y **que además considero mi segundo papá**, por haberme tenido paciencia desde que comencé a dar pasos como estudiante, por ayudarme en todo momento de forma incondicional a elaborar maquetas, circuitos, proyectos, entre otros, y dedicarme muuuuuuuuchas horas, días, semanas, meses y años explicándome infinidades de ejercicios y cosas que me permitieran entender y aprender con el propósito de obtener excelentes calificaciones, por sus opiniones y sabios consejos ante cualquier inconveniente que se me presenta, por simplemente estar allí cada vez que lo necesito. ¡TE QUIERO MUCHO!

A todas mis tías, en especial a mi tía madrina **Suralla** y **tía Susana** por brindarme, de manera incondicional, su cariño, apoyo y especial atención cuando lo necesito. Por depositar tanta confianza en mí. ¡LAS QUIERO MUCHÍSIMO!

A mis **primos y primas** por su apoyo y amistad incondicional, en especial a mi **prima-hermana Corina Díaz**, por ser en mi vida una amiga, compañera, hermana y mucho más. Por brindarme su confianza y apoyo incondicional cada vez que lo necesito. ¡TE QUIERO MUCHO PRIMIS LADI! Jejeje

A todos mis ahijados: Samuel Hamana, Fernando Andrés, Jeanpier y Alejandra, para que este logro les sirva de inspiración y guía en su futuro, porque nada es imposible en esta vida y mientras ustedes nunca dejen de soñar, pues tengan por certeza que todo lo que se propongan lo alcanzarán con éxito.¡LOS AMO MUCHÍSIMO!

A todos mis amigos, amigas y compañeros de la Universidad, quienes a lo largo de mi carrera compartieron y lucharon junto conmigo, para hacer realidad mi gran sueño y alcanzar el de ellos también.

A mis abuelas Estilita Andrade y Leonidas Rosas, que aunque hace muchos años que partieron de este mundo, nunca he dejado de pensar en ellas y siempre las tengo muy presentes, y sé que siempre han estado a mi lado cuidándome y guiándome como ángeles protectores.

A todos aquellos compañeros y amigos, que por alguna razón no han culminado su carrera, para que se animen a hacerlo. Ya que con un poco de sacrificio y constancia, se pueden lograr las metas propuestas por difíciles que parezcan.

**Yasmin J. Figueroa H.**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Víctor e Hiramén, por darme la vida y brindarme siempre todo lo que he necesitado para vivirla, su amor, comprensión, apoyo incondicional y confianza.

A mis hermanos Manuel y Vanadys, por estar al pendiente de mí en cada momento, orientarme siempre y brindarme toda su ayuda.

A mis sobrinos Ricardo y Emmarlys, son lo más hermoso en mi vida! Le pido a Dios que este logro alcanzado hoy sirva de ejemplo para su futuro.

A mi novio Pedro por estar siempre ahí, a lo largo de todos estos años, brindándome su amor, confianza y apoyo.

A todos mis tíos y primos que estuvieron al pendiente a lo largo de la realización de este trabajo de investigación.

A todas mis amigas y amigos, por estar a mi lado siempre, en las buenas y en las malas.

**Cecilia I. Hamana M**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le agradezco a Dios, por haberme dado la fortaleza para seguir adelante, por protegerme y guiarme hasta conquistar mi sueño más anhelado, como lo es el haber culminado con este trabajo mi carrera universitaria.

A mis padres Yamile Hamana y Armando Figueroa, por haberme inculcado desde muy pequeña hábitos de estudios y de superación, los cuales me permitieron llevar a cabo este sueño, además, por apoyarme y darme todo su amor en los momentos malos y buenos que se me han presentado, y que seguramente se presentarán, a lo largo de mi vida. ¡MIL GRACIAS, LOS AMO!

A todos mis tíos, tías, primos y primas gracias por su apoyo, cariño y comprensión, y por estar siempre a mi lado. ¡LOS QUIERO MUCHO!

A ti en especial, prima-hermana Corina, por prestarme tu ayuda al poner en práctica tu profesión en la elaboración del pendón de mi curso especial de grado y, además, por crear tan bellos afiches que formaron parte de la decoración el día de mi exposición, a ti mil gracias por siempre estar ahí para mí tanto en los momentos especiales como en los no tan buenos. ¡TE QUIERO UN MONTÓN PRIMA!

A mi Prima Vanadys Hamana, por su valioso y oportuno apoyo para llevar a cabo este trabajo. ¡GRACIAAAAAAAS! ¡TQM!

A mi Prima y Compañera del Trabajo de Grado, Cecilia Hamana, con quien tuve la especial oportunidad de compartir durante el desarrollo de la investigación, y además vivir los emotivos momentos de la exposición final. ¡LO LOGRAMOS!

A todos mis amigos y amigas, gracias por estar allí, darme su apoyo incondicional y compartir conmigo la alegría de este momento inolvidable.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por haberme brindando su confianza, conocimientos, tiempo, comprensión y cariño cada vez que las necesité. Por ser unas excelentes profesionales, ofreciéndome la motivación necesaria para alcanzar lo tan deseado. ¡Muchísimas Gracias!

A todos los profesores de la Escuela de Administración por sus enseñanzas, muy en especial a las profesoras: María Gómez y Luisa Álamo, por su amistad, ayuda incondicional y consejos oportunos. ¡MIL GRACIAS!

Por último, muchas gracias a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron en la ejecución de este trabajo.

**Yasmin J. Figueroa H.**

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco Dios Todopoderoso por ser siempre mi guía, mi luz en el camino de la vida y protegerme siempre, dándome fuerzas para seguir adelante, infinitas gracias.

A mis padres Víctor e Hiramén, por darme la vida y brindarme siempre su amor, ayuda y apoyo incondicional. Son los mejores padres del mundo!

A mis hermanos Manuel y Vanadys, por ser siempre un buen ejemplo a seguir, por toda su ayuda y apoyo, mil gracias; son mis ángeles!

A mi cuñada Mariangeles y mi cuñado Asdrúbal por ser como verdaderos hermanos para mí y estar siempre pendiente, gracias por todo su apoyo y colaboración.

A mi prima Yasmin, con quien compartí la excelente experiencia de realizar este trabajo de investigación, este logro es nuestro primis!

A todo el personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, por recibirnos en su lugar de trabajo y colaborar con la información necesaria en nuestra investigación.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, nuestras asesoras, por brindarnos parte de su tiempo para orientarnos en nuestro trabajo de investigación, y así ayudarnos a hacer posible el logro de esta meta. Muchísimas gracias por su apoyo.

A mi novio Pedro, por todo su amor, comprensión, apoyo y paciencia a lo largo de toda mi carrera universitaria. Te Amo mi vida.

A todos mis compañeros en la Universidad, en especial a Vilmaris por ser mi amiga y compañera de estudio a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

A mi amiga Ana María por estar siempre al pendiente, dispuesta a escucharme y brindarme su ayuda, eres una excelente persona amiga! TQM!

**Cecilia I. Hamana M.**

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Ventajas y limitaciones de la productividad parcial. ....	22
Cuadro N° 2. Ventajas y limitaciones de la productividad total. ....	23
Cuadro N° 3. Análisis de los elementos internos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	106
Cuadro N° 4. Análisis de los elementos externos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	109
Cuadro N° 5. Análisis de impacto de los elementos internos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	112
Cuadro N° 6. Análisis de impacto de los elementos externos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	114
Cuadro N° 7. Hoja de Trabajo. ....	117
Cuadro N° 8. Análisis FODA de la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente. ....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Rueda de la Productividad.....	26
Figura N° 2. Fases de la Administración Estratégica.....	37
Figura N° 3. Análisis Estratégico.....	37
Figura N° 4. Formulación de la Estrategia.....	39
Figura N° 5. Implantación de la Estrategia.....	40
Figura N° 6. Análisis de Vulnerabilidad.....	56
Figura N° 7. Matriz BCG.....	61
Figura N° 8. Matriz FODA.....	62
Figura N° 9. Hoja de Trabajo (FODA).....	64
Figura N° 10. Matriz de impacto FODA – ponderado.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Factores externos que influyen en la productividad del personal.....	78
Gráfico N° 2. Factores externos más influyentes en la productividad del personal....	78
Gráfico N° 3. Incidencia de los programas y trabajos sociales en la productividad del personal. ....	79
Gráfico N° 4. Incidencia de la inflación en la productividad del personal.....	80
Gráfico N° 5. Incidencia de escasez de bienes e insumos en el país en la productividad del personal. ....	80
Gráfico N° 6. Incidencia del índice de desempleo en la productividad del personal..	81
Gráfico N° 7. Incidencia de las políticas cambiarias y de control de precios en la productividad del personal. ....	82
Gráfico N° 8. Incidencia de las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno en la productividad del personal. ....	83
Gráfico N° 9. Incidencia de los aspectos políticos y legales en la productividad del personal. ....	83
Gráfico N° 10. Nivel de Incidencia de los aspectos políticos y legales en la productividad del personal. ....	84
Gráfico N° 11. Incidencia de aspectos geográficos en la productividad del personal.	85
Gráfico N° 12. Incidencia de la ubicación geográfica de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal.....	85
Gráfico N° 13. Incidencia de la habilidad y la experiencia en la productividad del	

personal. ....	86
Gráfico N° 14. Incidencia de las costumbres y estilos de vida en la productividad del personal. ....	87
Gráfico N° 15. Aspectos sociales que influyen en la productividad del personal.....	88
Gráfico N° 16. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en la productividad del personal. ....	88
Gráfico N° 17. Incidencia de las tecnologías de información y comunicación en la productividad del personal. ....	89
Gráfico N° 18. Incidencia de los aspectos tecnológicos en la productividad del personal. ....	90
Gráfico N° 19. Incidencia de los problemas familiares en la productividad del personal. ....	91
Gráfico N° 20. Incidencia de las adicciones en la productividad del personal. ....	91
Gráfico N° 21. Incidencia de las enfermedades en la productividad del personal. ....	92
Gráfico N° 22. Incidencia de la personalidad de cada trabajador en su productividad. ....	93
Gráfico N° 23. Incidencia de los hábitos y costumbres de cada trabajador en la productividad del personal. ....	93
Gráfico N° 24. Factores internos que influyen en la productividad del personal.....	95
Gráfico N° 25. Factores internos más influyentes en la productividad del personal. .	95
Gráfico N° 26. Principales obstáculos para la participación del personal en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.....	96
Gráfico N° 27. Nivel de conocimiento del personal sobre la productividad.....	96

Gráfico N° 28. Incidencia de las condiciones propias de cada trabajador en la productividad del personal. ....	97
Gráfico N° 29. Incidencia de las condiciones propias de cada trabajador en la productividad del personal. ....	98
Gráfico N° 30. Incidencia de los problemas y asuntos personales en la productividad del personal. ....	98
Gráfico N° 31. Incidencia de la ubicación de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal. ....	99
Gráfico N° 32. Incidencia de la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal. ....	100
Gráfico N° 33. Incidencia de identificarse con la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal. ....	101
Gráfico N° 34. Incidencia del uso excesivo de tecnologías como el Internet y el celular, entre otras, en la productividad del personal. ....	103
Gráfico N° 35. Incidencia del trato con los compañeros de trabajo en la productividad del personal. ....	104



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE  
LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**AUTORAS:**

Yasmin J. Figueroa H. C.I.:16486234

Cecilia I. Hamana M. C.I.:18211614

**RESUMEN**

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, lo cual permite saber cómo pueden influir los valores de sus empleados y las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación a ello, establecer las acciones estratégicas requeridas para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa; donde, los directivos pueden gerenciar efectivamente cuando entienden las necesidades de sus trabajadores, consiguiendo aumentar su desenvolvimiento, habilidades y conocimientos, mejorando así su productividad; lo que sugiere, que aspectos de las relaciones con los empleados de la organización sean abarcados en la estrategia y mientras más sean las acciones que se planifiquen en torno a la gestión del capital humano, en esa medida se podrán cosechar resultados positivos a mediano y a largo plazo. Razón que llevó a realizar el análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, evaluando un conjunto de elementos internos (condiciones propias de cada trabajador, condiciones físicas de trabajo, motivación, relaciones interpersonales, nivel de tecnología, imagen y políticas de la institución y horarios laborales) y externos (medio social, económico, político, geográfico, socio-cultural, demográfico, tecnologías y medio familiar), pudiéndose observar que la Institución cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas en la misma, donde a su vez se dispone del espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, notándose además que la inseguridad, los valores de la sociedad y las políticas de sueldos y salarios pueden llegar a ser determinantes de su productividad, por lo que son factores que no deben perderse de vista, todo esto con la intención de mejorarla.

Palabras claves: productividad del personal, análisis estratégico.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958. Una de sus dependencias es la Coordinación General de Control de Estudios, que fue creada casi quince años después, en el año 1972, y está adscrita a la Secretaría, que a su vez depende del Despacho Rectoral de la Universidad, con la finalidad de ejercer una coordinación central de todos los departamentos de admisión y control de estudio de los diferentes núcleos que conforman la Universidad. Éstos solicitaban ante la coordinación el material de inscripción, las asignaturas a dictar, los reingresos, traslados de núcleos, los listados para el proceso electoral, entre otros. Pero, a medida que la institución fue creciendo cada núcleo debió independizarse cada vez más, es por esta razón que todas estas actividades son ejecutadas por los departamentos de control de estudios de cada núcleo.

En la actualidad, la Coordinación General de Control de Estudio, en el aspecto presupuestario, jerárquico y funcional, cumple funciones de planificación, investigación, evaluación y coordinación en materia de sección, certificación, graduación, registro y control de la situación académica de los estudiantes de la Universidad de Oriente.

Siendo tan relevante el buen desempeño de las actividades en dicha dependencia, surgió la inquietud de analizar la productividad del personal que allí labora, desde el punto de vista estratégico, considerando que la productividad de toda organización depende en gran medida de sus trabajadores, siendo éstos quienes dan vida a la organización y los encargados de ejecutar todas las labores que le permiten continuar en funcionamiento. Ello, bajo el entendido de que la productividad es considerada como el manejo eficiente de los medios o insumos al producir bienes y/o

servicios, tomando en cuenta que ésta es esencial para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles y mejorar la calidad de vida.

Realizar un análisis estratégico implica analizar un conjunto de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir, por ejemplo, sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización, con el objetivo de describir la posición en que se encuentra la misma, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos del macro entorno al cual tendrá que enfrentar.

En tal sentido, el objetivo de esta investigación fue realizar un análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente; donde una vez analizados los resultados obtenidos se observó que, la Institución cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas por la misma, la cual a su vez cuenta con el espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones. Además, los empleados manifestaron la necesidad de que se les faciliten programas de capacitación, actualización y cursos sobre relaciones interpersonales con la intención de mejorar su productividad.

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha preparado este informe, el cual está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I. Las generalidades del problema de investigación, en lo que respecta a el problema de investigación, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco metodológico, nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra además de las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

- Capítulo II. Productividad: su definición, importancia, tipos, medición, factores que la afectan, la productividad del personal, sus elementos, y medidas para aumentarla.
- Capítulo III. Aspectos inherentes al análisis estratégico, la administración estratégica, diagnóstico interno y externo, instrumentos o herramientas del análisis estratégico y análisis FODA.
- Capítulo IV. Análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, el cual contempla la organización de dicha institución, las bases legales asociadas al objeto de estudio, los elementos internos y externos que influyen en la productividad del personal, el impacto de éstos en la misma y las acciones estratégicas requeridas por el personal para mejorar su productividad.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### **1.1. El Problema de Investigación.**

El punto inicial de toda investigación es la determinación de un problema, el cual según Fidias Arias (2006:37), “es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. Sin embargo, un problema no es necesariamente algo negativo, sino que representa todo aquello que incite a ser conocido, por lo que se deben sintetizar una serie de preguntas que le den una solución clara y útil a tal situación. En este sentido, un problema de investigación es una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso de investigación (Arias, 2006). De allí que, para plantear un problema, se deben tomar en consideración cuatro elementos fundamentales como lo son: el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación, los cuales son desarrollados en este capítulo.

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema.**

De acuerdo a Fidias Arias (2006:41), “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, ya que, se debe estructurar formal y claramente la idea de investigación de modo que se pueda conocer lo que se pretende con el proceso investigativo. Es por ello que, a continuación, se describen aspectos asociados a la situación problemática en torno a

la productividad del personal en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Uno de los aspectos antes indicados, está relacionado con el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia, los cuales hasta los años setenta, eran privilegio único de la alta dirección, ya que, el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función de la gerencia tradicional. Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo haciéndose más complejo y con un mayor grado de incertidumbre, la alta dirección debía responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales, y a su vez, mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa, buscar ventajas competitivas sostenibles fundadas en elementos intangibles, especialmente en el conocimiento, el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Es por esta razón que, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la misma y los estrategas ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone (Vargas y Guillen, 2009).

Una estrategia es un plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización (Thompson y Strickland, 1994); se refleja en enfoques ideados por la gerencia para producir resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr objetivos deseados. En ese mismo sentido, se puede definir como un curso de acción conscientemente determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, con la intención de lograr un máximo de efectividad en la gestión de todos los recursos, propiciando un mejor desempeño de sus integrantes en el cumplimiento de la misión.

Mientras más poderoso es el desempeño actual de una compañía, menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Un desempeño débil, casi siempre, es una señal de una estrategia mal concebida, de una ejecución deficiente, o de ambas; esto se puede demostrar mediante un análisis estratégico, determinando las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre el potencial de los recursos internos de la organización y su situación externa, buscando así su bienestar futuro.

Una estrategia bien formulada, permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores. De tal manera, que busque la coordinación de sus cuatro tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos, hacia un futuro deseado (Francés, 2006). En el caso del “recurso humano”, cuando se utiliza en singular, generalmente se refiere al conjunto de personas que trabajan en una misma empresa u organización, dependencia, fábrica, taller, entre otros; es sinónimo de “personal”; siendo este un factor determinante en el éxito de desarrollo de toda empresa, es un capital que hay que saber manejar, ya que, cada persona posee atributos que afectan enormemente sus responsabilidades en el trabajo.

En este sentido, la gerencia se enfrenta al problema de tener que entender que el factor humano es frágil y sensible, por lo que debe ser tratado con tacto y en una forma sutil. Por consiguiente, se debe utilizar adecuadamente ese potencial con que se cuenta, porque las empresas han invertido mucho dinero y tiempo, permitiendo que los trabajadores adquieran experiencias y puedan adaptarse a los requerimientos de

los mercados, lo que requiere diseñar, evaluar y desarrollar estrategias acordes con su realidad que conlleven a la eficiencia y al incremento de la productividad.

A lo anterior se une que, todo ser humano anhela poder utilizar su potencial al máximo, es decir, el hacerlo mejor en el futuro que en el pasado; en esencia esta inquietud humana la engloba la palabra productividad, ya que es reconocida como la clave para el progreso, el éxito y la supervivencia tanto en el ámbito personal como en la organización. Aunque, el término productividad con frecuencia es confundido con el término producción. Este último, se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios; mientras que la productividad, se refiere a la utilización eficiente de los recursos o insumos al producir bienes y/o servicios (Robbins, 1999).

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no se mencione en algún contexto y, en tal sentido, cuando a nivel mundial se lucha por obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, la productividad ha resurgido con una nueva concepción, ya que, es considerada como un ente dinamizador de la actividad empresarial, capaz de originar nuevos estilos gerenciales, dinámicos sistemas de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, redistribución del trabajo, nuevas tecnologías y una serie de acciones pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades, más aún cuando las empresas han tenido que enfrentarse a presiones competitivas cada vez más fuertes.

Sin embargo, numerosos esfuerzos de productividad se han desarrollado como reacción a los sistemas tradicionales de gestión, empleándose una variedad de técnicas y actividades para darle al empleado la posibilidad de asumir mayores responsabilidades en la toma de decisiones y solución de problemas relacionados con su trabajo, ya que, son ellos el factor determinante en el éxito de desarrollo de toda empresa.

A partir del año 1977, muchas empresas han dedicado esfuerzos al mejoramiento de la productividad. Según investigación realizada en 1980, a 61 empresas industriales y 29 no industriales de Estados Unidos, las respuestas de 61,7% de las empresas industriales y 75,9% de las no industriales, informaron tener un programa formal de productividad (Sumanth, 1990). Esto sin duda demuestra que los países desarrollados no temen depender de la innovación para alcanzar mayores niveles de productividad.

Queda claro, que ahora se está en medio de un período que ha sido resultado de las mejoras tecnológicas en comunicaciones, transportes y lo relacionado con la digitalización. Muchos de los avances, a través del tiempo, han provocado un crecimiento sustancial en la productividad. Los más famosos son las revoluciones industriales que se dieron a partir de la introducción de la máquina de vapor a principios del siglo XVIII y la expansión de la red ferroviaria en el siglo XIX. Desde entonces, no hay duda de que la brecha entre los países desarrollados y subdesarrollados se ha ampliado, precisamente porque los últimos no han sabido cosechar la productividad como los primeros, ya que, seguramente muchos no tienen el mismo acceso a las mejoras tecnológicas que los países desarrollados y no gastan una parte significativa de sus recursos en investigación y desarrollo propios. Sin embargo, en esta era de la globalización las empresas son cada vez más multinacionales y los flujos de inversión extranjera corren rápidamente hacia donde existen las oportunidades. Los países que no tienen acceso a las mejoras tecnológicas son principalmente los que imponen las restricciones en su contra.

Un estudio reciente de Roger Ferguson y William Wascher en el *Journal of Economic Perspectives* (Heath, 2009), señala que los periodos extendidos de crecimiento rápido en la productividad que provienen de las innovaciones tecnológicas, son aprovechados en la medida en que vienen acompañados de ciertos factores fundamentales. Primero, se necesitan cambios en la estructura organizacional

de las empresas. Segundo, los arreglos financieros necesitan cambiar a la par del incremento en la productividad. Tercero, la inversión en capital humano debe ir a la par con las épocas y proveer el talento necesario para aprovechar las nuevas tecnologías. Deben existir instituciones educativas que entiendan el mercado y que sepan adaptarse a los cambios. Finalmente, existe un factor fundamental: la sociedad misma debe estar dispuesta a transformarse dramáticamente, con la confianza de que el progreso tecnológico y las oportunidades económicas producirán una mejoría sustancial en su nivel de vida. Para que puedan darse los cambios en la sociedad, debe construirse el ámbito apropiado que estimule el progreso, la inversión y la adaptación. En este caso, el ambiente más propicio es una economía con condiciones macroeconómicas estables y sanas, que promueve la iniciativa privada en la dirección correcta.

A través de la productividad se pretende evaluar la capacidad de un sistema para elaborar productos y el grado en que se aprovechan los recursos; de esta manera, una mayor productividad puede generar una mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo, este término no es aplicado solamente a empresas manufactureras o industriales, sino que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, grupo de trabajo y hasta de manera individual a cada persona. Es por esta razón que, en las empresas, sin importar su naturaleza, la productividad siempre podrá medirse en un factor que tienen todas en común, un personal; siendo éste el elemento más importante en toda organización.

En ese mismo contexto, los directivos pueden gerenciar efectivamente cuando entienden los motivos, necesidades e ideales de sus trabajadores, consiguiendo así aumentar el desenvolvimiento, habilidades y conocimientos generales de los mismos en un ambiente determinado, lo que sugiere que, aspectos de las relaciones con los empleados de la empresa sean abarcados en la estrategia y mientras más sean las acciones que se planifiquen en torno a la gestión del capital humano, en esa medida

se podrán cosechar mayores resultados positivos a mediano y a largo plazo; esto debido a que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de los problemas existentes en la organización.

En este sentido, la productividad de las personas en una organización se ve afectada por un conjunto de factores, tanto internos como externos (Tawfik, 1992). A lo interno: las condiciones propias de cada trabajador, las condiciones físicas de trabajo, imagen de la empresa, políticas de la empresa, la disposición de tecnologías, la motivación, las relaciones interpersonales, los horarios laborales, entre otros; por lo que, si se desea incrementar su productividad es necesario estar pendiente de dichos aspectos. Esto es reforzado con el planteamiento de algunos autores, cuando señalan que la habilidad y los conocimientos de quienes hacen el trabajo son elementos básicos en la mejora de la productividad. En el aspecto externo: el medio familiar, medio social, lo demográfico, político, tecnológico, medio económico, entorno socio-cultural, geográfico, entre otros. De allí que, la gerencia debe buscar siempre una mejora continua tanto del personal como de la organización, fijar estrategias que conduzcan al logro de los objetivos de manera armoniosa, apreciando día a día el capital humano con el que cuenta, tomando en consideración sus necesidades, sin descuidar las necesidades propias de la misma, intentando mantener una actitud positiva en los empleados, de modo que disfruten su trabajo y se sientan valorados, ya que, los seres humanos desean realizar una actividad interesante en una atmósfera de estabilidad con buena remuneración y posibilidad para ascender. Lo cual requiere realizar un análisis estratégico previo que permita la definición de las acciones estratégicas necesarias.

Asimismo, las universidades no escapan de estos aspectos, puesto que al poseer diversas dependencias, deben crear estrategias que les permitan alcanzar la misión y visión que establecieron; de no ser así, su componente más abundante e importante

que son las personas que allí se instruyen y laboran, se verían inmersas en incertidumbres que, desde luego, les impedirían el óptimo cumplimiento de sus actividades y, por tanto, se afectaría el nivel de productividad de la organización como el de cada uno de los individuos que allí conviven.

En el caso de la Universidad de Oriente, institución conformada por cinco núcleos que están bajo el mando del Despacho Rectoral, de donde a su vez se desprende la Secretaría, y de esta última, una de las dependencias más importantes, la Coordinación General de Control de Estudios, que fue creada con el fin de ejercer una coordinación central de todos los departamentos de admisión y control de estudios de los diferentes núcleos que la conforman, no se tienen estrategias de productividad definidas ni se ha realizado un análisis estratégico, que apunte hacia la definición de las mismas, como una forma de atender los problemas que la afectan y poder ampliar su campo de visión limitado, abriendo nuevas expectativas, ayudando a las personas a ser más productivas en su trabajo y a pensar estratégicamente. Razón por la cual se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que intervienen en el análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Qué elementos internos y externos influyen en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de

Oriente?

- ¿Qué acciones estratégicas son requeridas por el personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente que contribuyan al logro de su productividad?

#### 1.1.2. Objetivos de la Investigación.

Fidias Arias (2006:42), indica que “el objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Puede decirse que se investiga con el propósito de identificar elementos que ayuden al proceso de toma de decisiones de una organización y, a su vez se logra un mejor planteamiento de los objetivos en la medida en que se tomen en cuenta algunas consideraciones, por lo que entonces en esta actividad pueden presentarse tanto objetivos generales como objetivos específicos.

##### 1.1.2.1. Objetivo General.

Analizar estratégicamente la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

##### 1.1.2.2. Objetivos Específicos.

- Examinar los elementos internos y externos que influyen en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

- Identificar el impacto de los elementos internos y externos en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.
- Definir las acciones estratégicas requeridas por el personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente que contribuyan al logro de su productividad.

### 1.1.3. Justificación de la Investigación.

En los últimos años el ambiente externo ha sido tan cambiante, que los directivos de las organizaciones se han visto en la obligación de buscar la generación de nuevas ideas e innovaciones en todos los niveles de la misma, ya que, éstas pueden ser afectadas, en mayor o menor grado, por las fuerzas del entorno. Por lo tanto, para lograr una mejor determinación de estos factores se debe realizar un diagnóstico de los aspectos externos e internos de la organización, con el propósito de fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Tomando en consideración lo antes mencionado, la aplicación de un análisis estratégico permite reunir información, analizarla y sacar conclusiones, mediante una serie de métodos y técnicas que facilitan conocer la realidad de la organización, teniendo como objetivo el hacer las cosas en función a las oportunidades y amenazas del entorno y de las capacidades y recursos que ésta posee.

Ahora bien, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, que consiste en analizar estratégicamente la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, es su orientación al establecimiento de acciones adecuadas que le permitan a los trabajadores de esta dependencia cumplir con sus fines y los propuestos por la

referida Coordinación, consiguiéndose así sacar el máximo provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades, todo esto con la intención de que se puedan canalizar los esfuerzos y asignar coordinadamente los recursos disponibles para obtener altos niveles de productividad.

Esta experiencia puede ser trasladada a cualquier otra dependencia de la Universidad e incluso a cualquier organización, sin importar su naturaleza, puesto que el aumento de la productividad es esencial para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles y así mejorar la calidad de vida.

## **1.2. Marco Metodológico.**

La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuestas a tales interrogantes (Arias, 2006:22). Es por ello que, todo proceso de investigación debe implicar un proceso metodológico, el cual está basado en los principios fundamentales del método científico donde el investigador debe tener claro el plan metodológico, por cuanto esta etapa establece la manera en como se abordará el trabajo de búsqueda de un nuevo conocimiento (Bavaresco, 2006). Por lo tanto, este capítulo contiene: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, y técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

### **1.2.1. Nivel de Investigación.**

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Hay varios niveles de

investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa – efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado por el Arias (2006), el nivel de la investigación es descriptivo, ubicando los resultados de este tipo de investigación en un nivel intermedio de conocimiento, donde se describen las variables que influyen en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

#### 1.2.2. Tipo de Investigación.

Para Arias (2006), los tipos de investigación que se pueden adoptar para responder al problema planteado, según el diseño estratégico, se clasifican en:

- La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (impresos,

audiovisuales o electrónicos), en otras palabras, información recopilada de segunda fuente.

- La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios).
- La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinar condiciones, estímulos o tratamientos (variables independientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

De todo lo anteriormente mencionado, se establece que el tipo de investigación es de campo, ya que, las investigadoras se trasladaron hasta la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, que es el objeto de estudio, con la finalidad de obtener los datos e información de forma directa a través de sus trabajadores.

### 1.2.3. Población y Muestra.

Para Arias (2006), la población es el conjunto numeroso de objetos, individuos o documentos sometidos a estudio, en cambio la muestra es un subconjunto representativo y finito de ese conjunto numeroso.

Partiendo de esta definición, la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente está conformada por un total de 23 trabajadores, 21 administrativos y 2 obreros, los cuales representan la población de esta investigación. En este caso, no se consideró necesario la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y manejable.

#### 1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o procedimientos particulares de obtener datos o información, y donde además se plantean varias técnicas para la recopilación de los mismos como lo son: la observación directa, el cuestionario, la entrevista, el análisis documental, entre otros. En este sentido, los formatos de cuestionario, guías de entrevistas, cámaras fotográficas, grabadores y demás instrumentos, son los medios materiales que se deben emplear para recoger y almacenar la información.

En esta investigación, se usó el cuestionario (ver anexo N° 1), como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

Para el análisis e interpretación de la información, se usaron cuadros, gráficos, matriz FODA, entre otros; con la intención de facilitar la comprensión de la misma. Es decir, en esta etapa, siguiendo ciertas técnicas estandarizadas, se descompone el todo en sus partes, clasificando los datos de acuerdo a alguna categoría, ordenándolos según algún criterio lógico, para luego cruzarlos entre sí, y finalmente interpretarlos para darle respuesta a las interrogantes planteadas, todo esto con el propósito de arribar a conclusiones.

Una vez analizada e interpretada la información, se procedió a la redacción y presentación del informe final.

## **CAPÍTULO II**

### **PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL**

#### **2.1. Definición de Productividad.**

Para Urbina (2009), la palabra productividad ha llegado a ser un término tan común en la actualidad que es raro que no se mencione en algún contexto, pero, es en el año 1766 que Quesnay menciona en un artículo la palabra productividad por primera vez; luego Littré en 1833 definió la productividad como “la facultad de producir”; más adelante en la década de 1900 este término adquirió un significado más preciso como la relación entre la producción y los medios para lograrlo y para el año 1950 la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofreció una definición más formal de productividad como “el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción” (Urbina, 2009). En tal sentido, la productividad ha resurgido como una concepción, ya que, es considerada como un ente dinamizador de la actividad empresarial, capaz de originar nuevos estilos gerenciales y dinámicos sistemas de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa entre otras acciones.

De esta manera, la productividad puede definirse como la proporción entre entradas y salidas. Las entradas se refieren a la energía empleada en los procesos necesarios para producir las salidas. Mientras mayor sea el esfuerzo empleado, mayores serán las entradas y, por consiguiente, menor la productividad. En otras palabras, las salidas son todo lo que se produce, mientras que las entradas son todo lo utilizado; de manera tal que, la productividad es la “cantidad de productos elaborados en relación a los recursos utilizados, sustentándose en el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, actitud de superación constante y distribución justa de la

riqueza” (York, 1994:81).

Para Esteves (1996:514), la productividad es “la relación entre la producción obtenida por una unidad económica y los recursos utilizados para obtenerla” y, para Bain (1987), la productividad vista como una relación matemática se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos}}{\text{Cantidad de Insumos}}$$

Aún cuando Bain no hizo mención a la variable tiempo, la productividad está referida a un tiempo determinado. La referencia del mismo estará caracterizada por las necesidades de cada organización, de tal manera que, puede estar referida a períodos tales como años, meses, semanas, entre otros. En ese sentido, la productividad según Bain (1987), está dada por:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos/tiempo}}{\text{Cantidad de Insumos/tiempo}}$$

## **2.2. Importancia de la Productividad.**

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales, donde su elevación es una de las formas de incrementar la auténtica riqueza Nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos; un aumento constante en la productividad es una forma en que cualquier país puede contribuir a resolver problemas como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria, y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida. Mientras que en los negocios, los incrementos de productividad conducen a un servicio que demuestra un mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, y a mayores utilidades, lo cual significará más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad de una empresa contribuye a la competitividad de las mismas en su mercado, tanto nacional como extranjero.

La productividad es una de las variables clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su conjunto, ya que, sus mejoras pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades. Elementos importantes a considerar para aumentarla son el capital humano y la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros.

En tal sentido, el trabajar con productividad puede traer consigo los siguientes beneficios (Leal, 2009):

- Crear equipos de trabajo que nos van a dar sentido de logro y realización.
- Crear climas de creatividad, que nos van a generar mayor autoestima y motivación.
- Generar actividades exitosas que elevarán nuestra confianza y afectividad.
- Generar un clima de superación y mejora continua, orientado fundamentalmente hacia la calidad, la efectividad y el desarrollo humano.
- Mejores utilidades y una utilización más racional del dinero.

Pero, la productividad es algo más que un factor alrededor del cual gira todo proceso económico, puesto que además de la eficiencia, ella tiene que encerrar un

profundo contenido humano y social. No basta el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, sino que los beneficios resultantes de la productividad deben ser distribuidos en forma justa entre los distintos elementos humanos que han intervenido en la obtención de esos beneficios, buscando además una actitud de superación constante en todos y cada uno de los hombres que trabajan para alcanzar metas comunes.

### **2.3. Tipos de Productividad.**

De acuerdo a Horngren (2007), el desarrollo de una organización depende en gran medida de una serie de factores entre los cuales la productividad ocupa un lugar significativo y, por consiguiente, los tipos de productividad, en muchos casos, tienen importancia primordial en la decisión ejecutiva, ya que sirve para medir el efecto de las condiciones técnicas y organizativas, ejecutadas en la empresa.

Entre los tipos de productividad están:

- **Productividad Parcial.** Es la razón entre las cantidades producidas (bienes y servicios) y un solo tipo de insumo, ya sea humanos, materia prima, capital, energía, entre otros. Cabe destacar que, la medida parcial de productividad más común es la mano de obra.

– Productividad de la Mano de Obra:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos}}{\text{Cantidad de Mano de Obra}}$$

– Productividad del Capital:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos}}{\text{Cantidad de Capital}}$$

A continuación, se muestran en el cuadro N° 1 algunas ventajas y limitaciones de la productividad parcial.

Cuadro N° 1. Ventajas y limitaciones de la productividad parcial.

<b>VENTAJAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Fácil comprensión.	Si se utiliza solo puede conducir a errores muy costosos.
Fácil obtención de los datos.	No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales.
Fácil de calcular los índices de productividad.	Tiende a señalar como culpable o áreas equivocadas del control administrativo.
Buenas herramientas de diagnóstico para señalar áreas para mejoramiento de la productividad, si se usa junto con los indicadores de productividad total.	El control de las utilidades a través de medidas parciales de productividad puede ser un enfoque al tanteo.

Fuente: Horngren. 2007. Pág. 103.

- Productividad Total. La productividad total es la relación entre el producto o los productos y la totalidad de los insumos que intervienen en el proceso productivo. La relación de productividad total se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos}}{\text{MP} + \text{MO} + \text{CP} + \text{E}}$$

Donde:

MP: Materia prima.

MO: Mano de obra.

CP: Capital.

E: Energía.

Seguidamente, se muestran en el cuadro N° 2 algunas ventajas y limitaciones de la productividad total.

Cuadro N° 2. Ventajas y limitaciones de la productividad total.

<b>VENTAJAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Considera toda la producción y los insumos cuantificables, por tanto es una representación más exacta del panorama económico real de una empresa.	Es relativamente difícil obtener datos para cálculos a nivel de producción y clientes, a menos que se diseñen sistemas de colección de datos con ese objeto.
El control de las utilidades a través de los índices de productividad total representa un gran beneficio para la alta administración.	No toma en cuenta los factores intangibles de la producción y los insumos en sentido directo.

Fuente: Horngren. 2007. Pág. 104.

#### **2.4. Medición de la Productividad.**

Existe interés en medir la productividad, ante todo, porque se requiere de un indicador relativo a la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo sus recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. En otras palabras, los directivos y cada uno de los miembros de la organización necesitan saber cómo lo están haciendo, en comparación con el desempeño de períodos anteriores, lo cual sirve a la alta dirección para descubrir problemas y su magnitud, aunque no muestran razones por las cuales surgen dichos problemas. De allí que, es

importante contar con un sistema de medición de productividad, el cual debe contener la siguiente información:

- Información sobre el valor que toman los diversos indicadores de productividad y su comportamiento en el tiempo.
- Información que permita evaluar y comparar el comportamiento de la productividad real con los valores potenciales que pueden ser alcanzados dentro de la organización.
- Información que permita orientar las decisiones dirigidas explícitamente a aumentar la productividad, así como evaluar la efectividad de dichas decisiones.
- Información sobre la productividad que se incorpore a la planificación de factores estratégicos de la empresa.

Todo lo anterior con la intención de cumplir con los siguientes objetivos:

- Suministrar información sobre el costo real, y su comportamiento en el tiempo, de producir un bien o prestar un servicio. El costo real se refiere a la cantidad de horas hombre, horas máquina, materia prima, entre otros, que fueron gastadas en la obtención de una cantidad de productos o en la prestación de un servicio.
- Suministrar información que permita evaluar y comparar el comportamiento de la productividad real de la empresa con los valores teóricos, estándares, los cuales constituyen las referencias de productividad que debieran ser alcanzados por la organización en un determinado momento.
- Permitir comparar el nivel de competitividad de la empresa con el de sus similares, nacionales y extranjeras. En el análisis a mediano y largo plazo, el elemento decisivo para la obtención de ventajas está en los mayores niveles de productividad.
- Permitir orientar las decisiones dirigidas a aumentar la productividad, y a evaluar la efectividad de dichas decisiones.

- Suministrar información que incorpore al pronóstico y a la planificación de factores estratégicos de la organización.

## **2.5. Causas de la Disminución de Productividad.**

Algunas de las causas por las que se ve afectada la productividad en las organizaciones son:

- Falta de habilidad para medir, elevar y administrar la productividad de los empleados.
- Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad.
- Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causen retrasos y pérdidas de tiempo.
- Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos, con nuevas actitudes.
- Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipos.
- Procesos de trabajo muy especializados que indican monotonía y aburrimiento.
- Cambios tecnológicos rápidos y alto costo que ocasionan una disminución de nuevas oportunidades.

## **2.6. Factores que Afectan la Productividad.**

Los diferentes factores que afectan la productividad son muchos, pero entre éstos están: el factor externo, tipo de producto, proceso productivo, cantidad de producción, inventarios y factores relacionados con la fuerza de trabajo; como se resume en la gráfica circular de productividad de la figura N° 1, que se muestra a continuación.

Estos numerosos factores pueden reagruparse de la siguiente manera:

- Inversión: Es indispensable que la empresa realice inversiones de acuerdo a la necesidad que el mercado impone, como por ejemplo, adquisición de nuevos equipos y tecnologías, adquisición de nuevas plantas, entre otros. En las empresas, las inversiones en equipos y maquinarias están en función de las necesidades del mercado; de no considerar esto, la productividad se verá afectada y contribuirá directamente al aumento de los costos de producción.

Figura N° 1. Rueda de la Productividad.



Fuente: Sutermeister. 1976. Pág. 537.

- Investigación y desarrollo: Se dice que gran parte de la investigación y desarrollo representa necesariamente el mejoramiento de la productividad, puesto que: el desarrollo de nuevos procedimientos y equipos permite producir más rápidamente y con menos mano de obra, la sustitución de componentes permite acortar el tiempo entre cada etapa de la fabricación, entre otros.
- Reglamentación Gubernamental: La reglamentación excesiva causa retrasos e incertidumbres haciendo más difícil la satisfacción de criterios ordinarios de la inversión, cuando existe inflación.
- La inflación: Algunos economistas están de acuerdo en que la falta de crecimiento en la productividad contribuye al crecimiento de la inflación.
- Nivel de vida y empleo: Los países que tienen una alta tasa de crecimiento y nivel de productividad de trabajo tienden a exhibir un nivel de vida alto. Sin embargo, la tasa de crecimiento de la productividad de trabajo ha ido disminuyendo, por lo que las comodidades y lujos que una vez se disfrutaron se han vuelto mas difíciles de adquirir.
- Mano de obra: La productividad de la empresa depende principalmente de éste factor, puesto que es con los trabajadores como empieza la investigación y el desarrollo, es en función de su desempeño como se mide la productividad.

Aunque algunas veces no es posible separar el efecto de todos los factores, es conveniente, por lo menos, agruparlos de acuerdo a las tres fuentes principales de mejoras de la productividad: mejoramiento de la organización del trabajo, mejoramiento de la organización de la producción, y de los orígenes tecnológicos.

Asimismo, numerosos esfuerzos de productividad se han desarrollado como reacción a sistemas tradicionales de gestión. Estos esfuerzos emplean una variedad de técnicas y actividades, dándole al empleado la posibilidad de asumir mayores responsabilidades en la toma de decisiones y solución de problemas relacionados con

su trabajo. De esta manera, son los empleados a los que se les pretende involucrar en el tema de la productividad como un proceso que permita crear recursos competitivos internos, y aunque las mejoras en la productividad de la mano de obra son posibles, se puede esperar que sean cada vez más difíciles y costosas.

## **2.7. Productividad del Personal.**

La productividad de las organizaciones depende principalmente de su personal, puesto que es con éste como empiezan la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad. Independientemente de las técnicas o herramientas que se utilicen, la productividad física no mejorará a menos que la gente que trabaje en la organización esté deseosa de hacerlo y tenga la sensación de que está haciendo un trabajo importante, lo cual implica la necesidad de que en la organización exista una dirección capaz de liderar y de motivar a todo el personal para que asuma el objetivo de la productividad, es lo que se puede denominar el aspecto humano de la productividad.

Según Becker (1964), la teoría del capital humano considera que es aconsejable dotar a los trabajadores de formación porque ésta genera incrementos netos de productividad. Entonces tomando en consideración lo anterior se puede decir que la productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Desde el punto de vista de ésta última, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida.

## **2.8. Elementos de la Productividad del Personal.**

Según Tawfik (1992), los elementos que afectan la productividad del personal pueden clasificarse en dos grupos:

- Elementos externos (ajenos a la empresa):
  - Medio Familiar: la personalidad del individuo, sus hábitos y sus problemas familiares afectan su desempeño y, por consiguiente, su productividad; también el alcoholismo, la drogadicción y las enfermedades contribuyen al ausentismo y motivan a jornadas improductivas.
  - Medio Social: los transportes públicos y los servicios municipales pueden crear medios ambientes comunitarios propicios o no para la productividad.
  - Demográficos: la incorporación al trabajo de una gran cantidad de mano de obra joven, con falta de habilidad y de experiencia para realizar las tareas rutinarias de los operarios más experimentados, afectan negativamente la productividad.
  - Políticos: numerosos cambios estructurales que afectan la productividad tienen su origen en las leyes, reglamentos o prácticas institucionales, tales como: las medidas y los incentivos fiscales, el transporte, las comunicaciones, la energía, entre otros.
  - Tecnología: el surgimiento de nuevas tecnologías puede dejar en obsolencia la que posee la organización, colocándola en desventaja; y para que un empleado sea eficiente y productivo en el entorno de trabajo se debe equipar con los correctos equipos.
  - Medio económico: la productividad puede depender de la forma en que se distribuyen los escasos recursos existentes para satisfacer las necesidades humanas. Como parte del entorno económico podemos encontrar los siguientes: capital, trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, clientes; es decir, condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.
  - Entorno socio-cultural: el ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Sin embargo, las actitudes y

los valores difieren entre los diversos grupos sociales; y es por ello que el entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión, por lo que los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética. En consecuencia, los valores sociales se reflejan en las preocupaciones de las empresas y se hace necesario considerarlas a la hora de tomar decisiones, de modo que éstos no afecten la productividad del personal, así que se debe diseñar un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción; proporcionando servicios como instalaciones para la atención de los niños, además de oportunidades para compartir empleos y un horario flexible de trabajo.

- Geográfico: la disponibilidad de los recursos que rodean a la empresa, tales como: el régimen de lluvias, las plagas, la especial capacidad de la tierra para un determinado producto, la topografía, el potencial de pesca, el potencial hidroeléctrico, pueden afectar la productividad de la organización.
  
- Elementos internos (propios de la empresa):
  - Condiciones propias de cada trabajador: muchas veces la productividad del personal depende de la disposición del mismo a la hora de realizar su trabajo; llegar tarde, sobrepasarse en las horas de comidas, lectura de revistas o atención de asuntos personales, marcharse temprano, entre otros, así como también los problemas sociales, afectan negativamente la productividad.
  - Condiciones físicas de trabajo: el empleado que tiene las herramientas adecuadas y goza de condiciones favorables generalmente es productivo.
  - Imagen de la empresa: el empleado que trabaja para una empresa prestigiosa se siente frecuentemente orgulloso de identificarse con ella y suele ser más productivo.

- Políticas de la empresa: si éstas estimulan el ánimo de las personas que trabajan en ella, el personal participará en el desarrollo de la misma y contribuirá voluntariamente al aumento de la productividad.
- La disposición de tecnologías: la mejora de la tecnología está correlacionada con el aumento de la productividad a largo plazo, por consiguiente, es preciso un esfuerzo de investigación y desarrollo en el ámbito macroeconómico así como una búsqueda continua de la eficacia de los métodos de trabajo; ya que, las organizaciones que no aumentan o ignoran las necesidades de tecnología tales como PCs, Blackberrys, móviles y otras herramientas del siglo XXI, corren el riesgo de disminuir la productividad de los empleados.
- Motivación: el impacto psicológico en los empleados puede afectar directamente la productividad, forzando a muchos a centrarse en sus segundas carreras en vez del trabajo actual. Por eso, sólo cuando se considere necesario motivar al personal, los ejecutivos de la organización deben contratar a especialistas o consultores externos para que, como buenos oradores, usen sus técnicas con el propósito de impactar el aspecto emocional de los trabajadores; y así al identificar el factor motivacional de éstos, se pueden crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y la persona misma.

También otra técnica conocida, por la alta dirección, para mejorar la productividad, es incrementar la remuneración de los trabajadores, llevando implícita la condición de pagar más para trabajar más; pero en ocasiones esto genera que los trabajadores no mantengan la actitud de ser productivos sino que más bien quieren hacer siempre lo mismo.

Las personas son diferentes y sus motivaciones también, por lo que la motivación se basa cada vez más en los valores antes que en el dinero.

- Las relaciones interpersonales: una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente pueda ser exitosa. Sin embargo, son muy pocas las compañías que realmente se ocupan de este tema desde el punto de vista estratégico. Las relaciones personales en el trabajo constituyen un factor crítico en una organización; aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella.

Es por esta razón, que la alta dirección debería desarrollar herramientas no sólo de gestión, sino también de conocimiento de las personas, para poder saber cuáles son las condiciones que hacen que éstas desarrollen su máximo potencial. Por consiguiente, la base de un buen ambiente de trabajo la da una buena relación interpersonal, caracterizada por una afinada comunicación, una formación psicológica y otros aspectos que tienen que ver con el escuchar para conocer las necesidades individuales y así poder potenciar las capacidades de cada persona en forma objetiva y experta.

- Horarios laborales: se debe tener muy clara la necesidad de unos horarios racionales para los trabajadores, que les permitan equilibrar su vida laboral, familiar, personal, así como también sus compromisos comunitarios y sociales; todo esto con el propósito de aumentar su moral, mejorar el manejo del estrés e incrementar la productividad. No se puede afirmar que un horario sea mejor que otro por su duración y distribución de la jornada laboral a lo largo de las horas del día, ya que, éste no sólo repercute en la productividad, sino también en el equilibrio físico, mental y social del trabajador.

Como los horarios de trabajo flexibles son muy apreciados en la sociedad actual, los acuerdos de éstos producen un aumento de la productividad, puesto que los empleados trabajan durante sus horas más productivas y se concentran más en realizar su labor que en pasar el tiempo en la oficina. Además, este tipo

de horarios permiten a los trabajadores ampliar sus oportunidades, porque se les haría más fácil continuar con su educación que con un horario de trabajo tradicional. Pero, no se trata de reducir el número de horas, de lo que se trata es de organizar mejor el trabajo, hacerlo más productivo, evitar los tiempos muertos y priorizar lo importante.

Al establecer los horarios de trabajo una empresa debe tener en cuenta, además de la actividad que desarrolla, su localización, las características de su entorno, entre otros, e incluso formar varios horarios para que el trabajador pueda elegir. Todo esto pasa, inevitablemente, por racionalizar los horarios y hacerlos más humanos.

En líneas generales, los horarios largos no son muy productivos porque a la larga producen fatiga y/o un mayor deterioro en las personas; en consecuencia, disminuyen sensiblemente su rendimiento así como también aumentan la posibilidad de que el trabajador pueda accidentarse.

## **2.9. Medidas para Aumentar la Productividad.**

Para Tawfik (1992), las principales medidas para aumentar la productividad están contempladas en: elaborar una política de empleo que sea compatible con el crecimiento de la productividad que se busca, crear programas de calidad y vida en el trabajo, teniendo en cuenta las aspiraciones y necesidades de los trabajadores, actualizarse en las nuevas tecnologías, entre otros; de donde surgen distintas técnicas para mejorar la productividad, éstas son:

- Incentivos financieros.
- Promoción de empleados.

- Rotación del trabajo.
- Participación del trabajador.
- Desarrollo de habilidades.
- Administración por objetivos.
- Comunicación.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Capacitación y adiestramiento.
- Investigación y desarrollo.
- Evaluación del trabajo.
- Planeación de requerimiento de materiales.
- Administración de materiales. Entre otras.

Tomando en cuenta todo lo anterior, por ser el personal el elemento más importante en toda la organización, numerosos esfuerzos para mejorar la productividad se han desarrollado como reacción a los sistemas tradicionales de gestión, empleándose una variedad de técnicas y actividades para darle al empleado la posibilidad de asumir mayores responsabilidades en la toma de decisiones y solución de problemas relacionados con su trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Administración Estratégica en las Organizaciones.**

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, de esta manera permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores básicos de los integrantes de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión enfrentando el impacto de dichos eventos.

A mediados de los setenta, Hofer y Schendel (1978), propusieron el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: “el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica” (Robbins y Coulter, 2005:180).

Hofer y Schendel (1978), se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). Por el hecho de que, quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente manifestar intenciones sino

plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que, toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

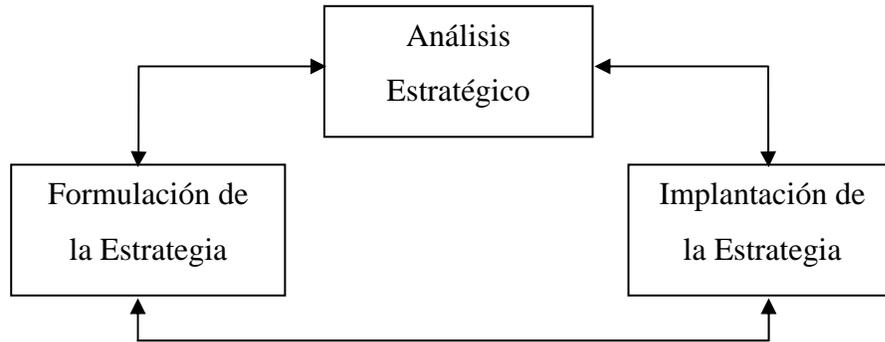
Según Thompson y Strickland (2004:6), “el término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuado”; Stoner y Gilbert (1996), la definen como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

Una de las razones más significativas sobre la importancia de la administración estratégica, es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización; esto se debe a que existe una relación positiva entre la planeación y el desempeño sin importar los cambios constantes que ocurren en todas clases y tamaños de organizaciones. Otra razón de relevancia de ésta, es que contribuye al desempeño organizacional al recorrer las etapas del proceso de la administración estratégica, facilitándoles a los gerentes el poder examinar las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo, obteniéndose de igual forma un mejor manejo de las incertidumbres del ambiente.

“El desarrollo de la concepción de administración estratégica pretende expresar la gran utilidad de pensar estratégicamente, pero no con una visión destructiva sino con el objetivo de hacer las cosas en función a las oportunidades y recursos que se poseen” (De Zuani, 2005:197). Es por ello que, para De Zuani (2005), este proceso consiste básicamente en la integración de tres fases o etapas: análisis estratégico,

formulación de la estrategia e implantación de la estrategia (ver figura N° 2).

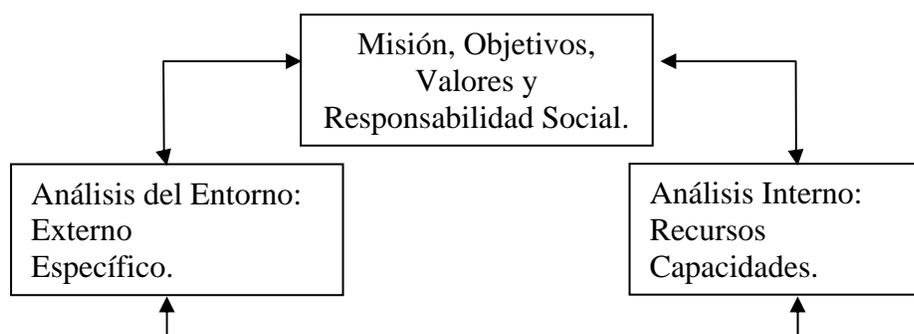
Figura N° 2. Fases de la Administración Estratégica.



Fuente: De Zuani. 2005. Pág. 203.

- Análisis Estratégico. Según De Zuani (2005), esta primera fase de la administración estratégica incluye tres sub-grupos de tareas a realizar, las cuales son: definición de la misión y objetivos de la empresa, análisis del entorno y análisis del ambiente interno de la organización (ver figura N° 3).

Figura N° 3. Análisis Estratégico.



Fuente: De Zuani. 2005. Pág. 203.

Se puede decir entonces, que el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica tanto externa como interna de la organización, es

decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

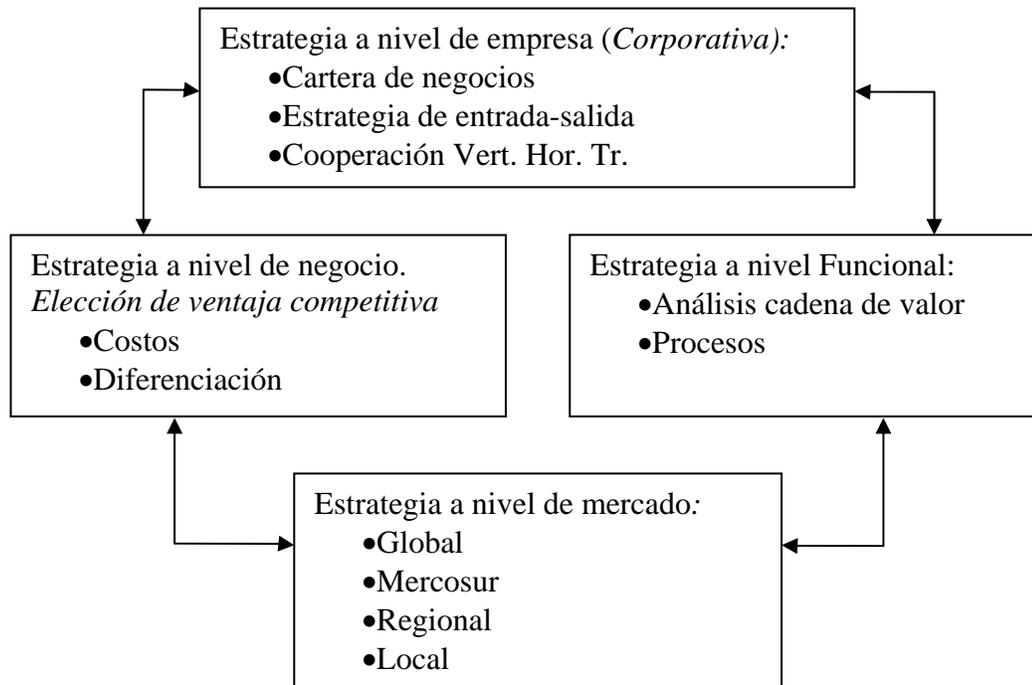
Para la realización del diagnóstico se deben diseñar las matrices de evaluación de los impactos externos e internos. Las mismas están diseñadas en función de lograr la proactividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de planeación.

Un análisis estratégico se realiza con la finalidad de identificar los objetivos estratégicos, que son los propósitos específicos que se definen para cada línea estratégica y marcan el camino a seguir para alcanzar la visión de futuro definida, donde el éxito de la organización radica en la capacidad que tienen los directivos para motivar a los empleados e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo. En este sentido, las líneas estratégicas son los ejes principales contenidos en la visión de desarrollo; en consecuencia, los objetivos estratégicos se obtienen del análisis estratégico, mismo que será desarrollado en adelante, por cuanto la presente investigación se apoya en este tipo de análisis.

- **Formulación de la Estrategia.** En esta fase, la tarea a realizar tiene que ver con la elección estratégica y la formulación material de la misma, a partir de la generación de opciones alternativas que van a surgir del análisis estratégico. Como paso final de esta etapa se deben establecer estrategias funcionales, y a su vez, éstas deberán diseñarse en el marco de la estrategia global seleccionada por la empresa (De Zuani, 2005).

Para apoyar lo mencionado anteriormente, en la figura N° 4, se pueden distinguir cuatro niveles que tienen características y objetivos distintos: a nivel de negocio, a nivel funcional, a nivel de empresa y a nivel de mercado.

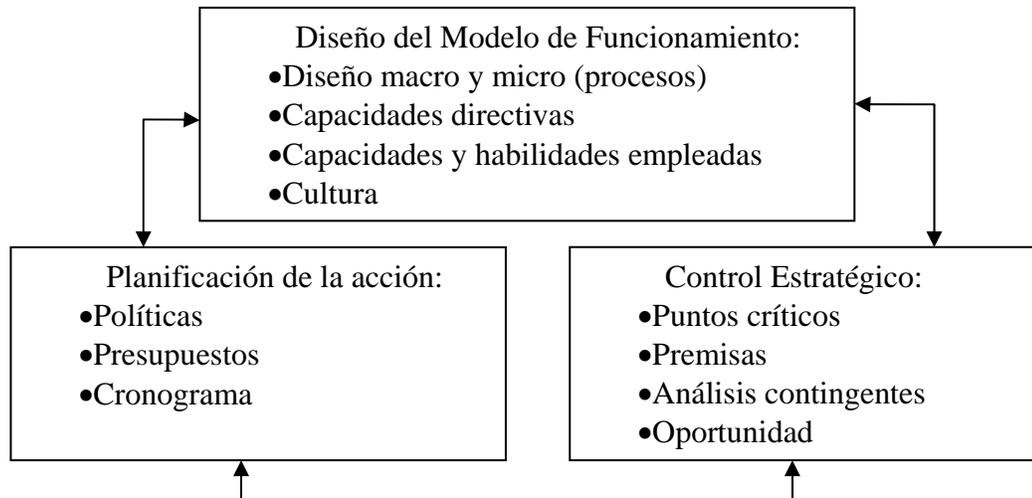
Figura N° 4. Formulación de la Estrategia.



Fuente: De Zuani. 2005. Pág. 206.

- **Implantación de la Estrategia.** Para De Zuani (2005), la implantación de la estrategia formulada significa el traslado a la vida cotidiana de la organización, lo cual puede ser mucho más complicado que la propia elección y formulación de la misma, ya que ella va a condicionar su forma de funcionar, y generará la necesidad de nuevas competencias y habilidades, tanto en los directivos como en los empleados, y exigirá de la organización poner en práctica todas sus capacidades de planificación. El desarrollo de este tercer componente del proceso de administración estratégica, se puede resumir en las tres sub-fases siguientes: diseño del modelo de funcionamiento, planificación de la acción y control estratégico (ver figura N° 5).

Figura N° 5. Implantación de la Estrategia.



Fuente: De Zuani. 2005. Pág. 207.

Una vez sintetizadas las etapas del proceso de administración estratégica, se profundizará en la fase de análisis estratégico, por cuanto el desarrollo de la presente investigación tiene sustento en el mismo.

### 3.2. Análisis Estratégico en las Organizaciones.

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación con ello, establecer las estrategias necesarias para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la misma (Ronda, 2009). Es por ello, que a continuación se describen los elementos a considerar en dicho análisis.

### **3.3. Elementos Considerados en el Análisis Interno.**

El análisis interno es un proceso que permite determinar e identificar las fortalezas presentes en la organización, con la finalidad de mantener, desarrollar y aprovechar ventajas que permitan el logro de los objetivos; y sus debilidades a fin de formular los correctivos necesarios o las medidas que permitan contrarrestar dichas debilidades. No obstante, en muchas ocasiones, resulta sumamente complejo identificar la presencia de una fortaleza o una debilidad. Por ello, se debe considerar que el propósito primordial del análisis interno es comprender las características esenciales de la empresa, en función de aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos (<http://www.elergonomista.com/3ab11.html>).

Entre los elementos considerados para llevar a cabo el análisis interno de una organización podrían mencionarse:

- Elementos estratégicos: la determinación conjunta de los elementos estratégicos de la empresa y de las líneas de acción para precisar estos elementos, define la lógica y los niveles de comunicación e identificación de la organización con su entorno; en este sentido se encuentran:
  - La misión: define el negocio o el ramo al que se dedica la organización, describe los valores y prioridades, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa corresponde a la respuesta de la pregunta: ¿Para qué existe la organización? y revela el concepto de la organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.
  - La visión de la organización: describe la situación futura que desea alcanzar la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización

en su conjunto para lograr el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

- Los objetivos organizacionales: son los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, orden, y planificación efectivas. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, claros, coherentes y estimulantes. Cabe destacar, que en un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.
- Las estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diversas estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollando productos, penetración en el mercado, posicionamiento, liquidación o una combinación de algunos de estas acciones.
- Las metas organizacionales: son puntos de referencia para las aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes con la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación.

- Los valores de la organización: definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.
- Las políticas empresariales: se definen como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. En este sentido, podrían mencionarse dos características distintivas de las políticas empresariales: 1) Son guías para la toma de decisiones; 2) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse en toda la organización o se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. Las políticas así como las metas son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de organización con respecto a sus empleados y permitan coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

- El recurso humano: el aspecto esencial en este tipo de recursos hace referencia a la habilidad, destreza, experiencia, capacidad y conocimientos que posea el capital humano de la organización; para ello, se debe tener en cuenta la aportación de cada uno de los individuos al rendimiento de la empresa, en virtud del cumplimiento de los objetivos organizacionales y en función de los resultados obtenidos. En este sentido, resulta importante evaluar las potencialidades que poseen el recurso humano en cada uno de los niveles de la organización, de

manera que se puedan identificar las posibles debilidades o fortalezas con el propósito de implementar las estrategias orientadas al cumplimiento de la misión.

- Las finanzas: representa un elemento interno importante para la gerencia de un negocio, puesto que constituyen los estudios y las directrices en las cuales se acoplan los inversionistas, empresarios y directivos de organizaciones, entre otros, a fin de asignar y utilizar los recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en los proyectos que perfilan e inversiones futuras. En tal sentido, la actividad de las finanzas implica el uso de un sistema de técnicas que las organizaciones deben utilizar, para el manejo de su dinero.
- La producción: como elemento interno del funcionamiento de la organización, representa el proceso de creación y procesamiento de materia prima en bienes y mercancías, desde el momento que se adquiere la materia prima, su procesamiento en las diversas etapas y la obtención del producto o bien final. El sistema productivo se considera uno de los principales procesos económicos, por cuanto constituye el medio a través del cual el capital humano crea riqueza.
- El mercadeo: contempla todo lo que se realice para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio. Este proceso encierra desde colocar nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto o servicio, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

El análisis o diagnóstico interno implica establecer la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. El diagnóstico interno consiste en determinar las capacidades internas de la empresa. Estas capacidades pueden tener una influencia positiva en cuanto al logro

de las acciones estratégicas (fortalezas) o una influencia negativa (debilidades).

Según Serna (1997), el diagnóstico interno se define como el proceso de identificar fortalezas y debilidades de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnóstico interno de la organización, permite determinar y considerar las fortalezas y debilidades con que cuenta ésta, a fin de evaluar sus capacidades, para así aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Este análisis obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, independientemente de su tamaño o poder, esté restringida por los recursos y habilidades con los cuales dispone.

Francés (2001), define las fortalezas como aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Mientras que para Serna (1997), las fortalezas son las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución; por lo que, sitúan las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005), sostienen que las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesitan pero que no poseen. Las debilidades representan todas aquellas capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades.

El diagnóstico interno trata de identificar el estado, así como las causas de los problemas que surgen en las empresas y, en ese caso, definir medidas que mejoren su situación. Para ello resulta conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico; cada una de ellas posee una serie de características, estructuras e incluso un enfoque distinto. Por ello, al momento de seleccionar un método de diagnóstico interno, se debe escoger aquel que ofrezca las mejores

herramientas para obtener la mayor información necesaria para así diseñar los objetivos más acordes de acuerdo a las necesidades de la organización.

### **3.4. Elementos Considerados en el Análisis Externo.**

Según Hitt y otros (2004), las organizaciones deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y de su entorno para poder entender el antecedente y poder anticipar el futuro. Estos autores mencionan que el entorno de una organización está dividido en tres dimensiones básicas a saber: el marco general, el marco de la industria y de los competidores.

El marco general, está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y empresa que ésta contiene. Estas dimensiones se agrupan en seis sectores del entorno: demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global, y el objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades, considerando una oportunidad como aquella circunstancia del marco general que permite a la organización lograr la competitividad estratégica y una amenaza como una circunstancia que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

El marco industrial, constituye el conjunto de factores que influyen directamente en la empresa, así como en sus actos y respuestas para competir: la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y compradores, la amenaza de sustituto del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En función de esto, el reto de la empresa es ubicarse en una posición dentro de la industria desde donde puede influir de modo positivo en esos factores o donde se pueda defender contra su influencia (Porter, 1980).

El análisis de los competidores, se refiere a la manera en que las compañías

recaban e interpretan información acerca de sus contendientes. El conocimiento del marco de la competencia de la empresa complementa la información derivada del estudio del marco general y de la industria.

Para poder manejar datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general, es necesario recurrir a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso permanente consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación (Hitt y otros, 2004).

- **Búsqueda.** Para poder llevar a cabo una búsqueda se debe estudiar todos los sectores del marco general. Cuando se hace una búsqueda, con frecuencia se encuentra información y datos ambiguos, parciales o inconexos, pero es fundamental realizarla en las empresas que compiten en ambientes muy volátiles. Además las actividades de búsqueda deben ser acordes con el contexto de la organización.
- **Observación.** La observación va dirigida a enfocar los cambios del entorno y las circunstancias detectadas mediante la búsqueda. La capacidad de la empresa para encontrar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno es fundamental para una buena observación.
- **Pronóstico.** Consiste en realizar proyecciones viables de lo que podría ocurrir y cuando ocurriría, como consecuencia de los cambios y las tendencias detectadas mediante la búsqueda y la observación.
- **Evaluación.** El objeto de la evaluación es determinar la importancia que los efectos de los cambios y las tendencias del entorno tiene para la administración estratégica de la empresa, para que esta pueda establecer sus tiempos. El objetivo de la evaluación es especificar las implicaciones que ese conocimiento tiene para la organización.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en mayor o menor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas–legales, económicas, tecnológicas y sociales (Ronda, 2009). En este sentido, el análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro, y los elementos a considerar son los siguientes:

- Las fuerzas políticas–legales: generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales y constituyen todas aquellas formaciones sociales que tienden a establecer, mantener o transformar el orden jurídico fundamental en lo relativo a la organización y ejercicio del poder, según una interpretación ideológica de la sociedad. Las condiciones políticas generales, el grado de centralización o descentralización de las decisiones, las formas de participación, la existencia de grupos de intereses, el nivel de desarrollo de los poderes locales, influyen todos de manera importante para condicionar ambientes específicos para la operación de las empresas.
- Las fuerzas económicas. se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual se encuentra inmersa la organización. De acuerdo con Antonorsi (Cova y Prieto, 2009:31):

Las condiciones generales de la economía influyen significativamente sobre los mercados y las empresas que en ellos operan. No se puede comparar aquellas empresas que operen dentro de un mercado ubicado en un país con una economía en franco crecimiento y expansión, con una economía en crisis o en contracción. Asimismo, es distinto que empresas actúen en mercados protegidos a que actúen en una economía abierta, o en otras palabras, funcionar en una economía aislada que en una economía en proceso de integración o integrada con otros mercados regionales.

Las fuerzas económicas tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa, por cuanto asume, entre otras, las siguientes variables:

- Producto Interno Bruto: se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del producto interno bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos.
- Política cambiaria del país: refleja la oferta y demanda de divisas, en que la oferta proviene básicamente de las exportaciones y los flujos de entrada de capitales, y la demanda de la necesidad de importar bienes y servicios.
- Pronósticos económicos: aunque son difíciles de acertar, también resulta ardua la tarea de establecerlos como medidas suficientes para frenar una caída abrupta en los balances y la capacidad de creación de crédito de los bancos.
- Tamaño del mercado: se entiende como el nivel de producción nacional más el nivel de importaciones del país, menos las exportaciones realizadas por el mismo.
- Índice de desempleo: mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.
- Devaluación de la moneda: la inestabilidad e incertidumbre política tiene mucho que ver con la devaluación del Bolívar, en este sentido, la devaluación de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local o hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera, o también por la falta de confianza en la economía local, en su estabilidad y en la misma moneda.

- Salario mínimo: corresponde al mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral, en hora, día o mes, según se establezca que deberá pagársele a un trabajador por sus labores.
- Tasa de interés: las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios.
- Tasas de inflación: altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios.
- La competencia: es el término empleado económicamente para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado, y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.
- Las inversiones: generalmente representan colocaciones de dinero, bien sean a corto o a largo plazo, sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.
- Control de precios: es la intervención oficial en el mercado para fijar valores determinados a las mercancías, de acuerdo a la opinión que sobre ellos tengan los poderes oficiales.
- Oferta de bienes y servicios: el sistema de economía de mercado, ésta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.
- Valor del dólar: con el proceso de dolarización en muchos países del mundo, evidentemente se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro-entorno.

- Las fuerzas tecnológicas: incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, las telecomunicaciones, láser, satélites, fibras ópticas, maquinarias industriales, y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o servicios en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias organizacionales; es decir, la tecnología tiene un impacto significativo sobre la posibilidad que tienen las organizaciones de establecer ventajas competitivas sobre la competencia, ya que, mientras mayores sean los niveles tecnológicos, mayores serán los niveles de técnicas y procedimientos que permitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico empleado en una empresa para crear ventaja frente a la competencia.
- Las fuerzas sociales: involucran las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. La determinación del impacto de las fuerzas sociales en una organización es incierto e indefinible, sin embargo, determinando los valores fluctuantes, las actitudes, y las características demográficas que afectan la organización es posible afianzar los objetivos claves de la misma. Las fuerzas sociales representan a menudo las más importantes, debido a su efecto sobre el comportamiento de la gente (clientes, inversionistas, empleados, gerentes, entre otros), porque las características y condiciones particulares de una sociedad influyen significativamente en las organizaciones, puesto que afectan la forma de vida de las personas e incluso sus valores, conductas y actitudes.

Para el análisis del macroentorno actual debe valorarse lo que sucede actualmente y lo que pudiese suceder en el futuro, por ello se debe acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen determinada vigencia, puesto que pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinadas reservas; sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse solo en pronóstico, sino también en los escenarios futuros para hacer una proyección de lo que pudiera suceder en el futuro. Algunas técnicas para realizar pronósticos son:

- Mediante los métodos cuantitativos: análisis y serie de tiempo, análisis histórico, promedios móviles, regresión lineal.
- Mediante los métodos cualitativos: delphi, tormenta de ideas, técnicas con experto.

Ahora bien, aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente el funcionamiento de las actividades de la organización. Para Porter (1980), existen cinco fuerzas a emplear para el análisis del microentorno de una empresa:

- Amenazas de entrada de nuevos competidores: Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esta razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de las empresas es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.
- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector: La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o siente presiones de competencias de otros.

- Presión de productos sustitutos: Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.
- Poder de negociación de los compradores: Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios situando a las empresas una empresa frente a las otras.
- Poder de negociación de los abastecedores: Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios.

El análisis o diagnóstico externo depende de variables no controlables, provenientes del entorno de la organización. El ambiente externo, constituye un medio fluctuante, por lo que, el propósito del análisis estratégico es facilitar a la organización acciones estratégicas efectivas que permitan hacer frente a las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los estrategas o líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma en que se manifiestan los factores externos y la manera en la cuál pudieran afectar a la organización. También, puede ser definido como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Un diagnóstico externo pretende evaluar todas las condiciones e influencias externas (económicas, políticas, legales, geográficas, sociales, tecnológicas, entre otras) que afectan su actividad y su desarrollo, ya sea para bien o para mal (oportunidades o amenazas).

Serna (1997), establece que el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos y/o servicios que ofrece, igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la organización.

Para Thompson y Strickland (1994), las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimientos y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva. Las oportunidades externas para las organizaciones, implican: buena imagen por la calidad del producto, alta participación en el mercado, posibilidades de expansión, apoyo fiscales, tecnología de primera, recursos naturales vastos, condiciones climatológicas favorables, creciente demanda del mercado, entre otras (<http://www.mincyt.gov.ar>).

Las amenazas, por su parte, se definen como el problema que se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de los objetivos o estrategias. Las amenazas incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la organización.

El análisis de la combinación de los factores mencionados anteriormente (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) es conocido como el método FODA, el cual permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de alguna manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos, visión y misión formulados por la empresa.

### **3.5. Instrumentos para el Análisis Estratégico.**

Para Díez y otros (2001), existen varios instrumentos o herramientas de análisis

del ambiente interno como externo:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de negocios, ya que lo que se pretende es determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada uno de ellas y sus puntos fuertes y débiles son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. Lo importante en este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno. El procedimiento considera las siguientes etapas:
  - Identificar la estrategia actual, la predominante o la estrategia que realmente se está llevando a cabo.
  - Identificar los cambios claves que se están produciendo en el entorno de la organización.
  - Identificar las capacidades clave (puntos fuertes) y las limitaciones clave (puntos débiles) de la organización.
  
- Análisis de vulnerabilidad: normalmente, los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. Con esta herramienta se obliga a los directivos, a mantener una posición crítica, contraria a las estrategias de la organización. El análisis de vulnerabilidad consta de seis etapas:
  - Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización, a los que se puede denominar “pilares”. Suele hacerse mediante tormentas de ideas con grupos de altos directivos.

- Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
- Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
- En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
- Estimar la posibilidad de que se materialice cada amenaza.
- Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

En función de la gravedad del impacto de cada amenaza sobre la organización y de la capacidad de reacción de ésta ante las mismas pueden diferenciarse cuatro posiciones de la empresa en relación con sus debilidades, como aparece en la figura N° 6.

Figura N° 6. Análisis de Vulnerabilidad.

<b>Capacidad de Reacción</b>		
<b>Impacto de la Debilidad</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>Alta</b>	<b>I INDEFENSA</b>	<b>II PELIGROSA</b>
<b>Baja</b>	<b>III VULNERABLE</b>	<b>IV PREPARADA</b>

Fuente: Diez y otros. 2001. Pág. 226.

- Cuadrante I: la empresa se encuentra indefensa para aquellas debilidades que se sitúan en el primer cuadrante, por lo que debe abandonar la estrategia o el

plan correspondiente, y si esto no fuese posible, debe intentar aumentar sus capacidades de reacción.

- Cuadrante II: en el segundo cuadrante la amenaza es muy peligrosa aunque teóricamente la empresa tiene capacidad de reacción. En este caso, la compañía debe trabajar en el desarrollo de planes de contingencia asegurándose de no bajar la guardia.
  - Cuadrante III: se trata de amenazas poco importantes en las que la empresa tiene poco que hacer. En este caso basta con trabajar en evitar que determinados cambios incrementen su posible impacto y en reforzar sus fortalezas.
  - Cuadrante IV: la empresa está preparada para este tipo de amenaza.
- 
- La construcción de escenarios: esta técnica prospectiva fue introducida por Herman Kahn del Hudson Institute en la década de los años cincuenta y ha sido ampliamente utilizada por la escuela prospectiva francesa. Un escenario es una visión consistente y coherente de cómo podría ser el futuro. Su utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales, entre otros; en una serie de imágenes alternativas del futuro para, de este modo, poder tener previstas las líneas de actuación en cada una de ellas. Como método de prospectiva se caracteriza por tres rasgos:
    - Considera que los problemas no son unidimensionales y, por tanto, que hay que analizar los sistemas de manera global.
    - Sólo tiene sentido a largo plazo
    - Considera los fenómenos de ruptura, es decir, apoya los procesos de innovación y cambio.
  
  - El Método Delphi: fue desarrollado por la Ran Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon. En un principio se orientó a la mejora del

procesamiento estadístico de opiniones individuales. En pocas palabras se puede decir que se trata de un método de prospectiva a largo plazo, basado en las opiniones cualitativas de una serie de expertos con diferentes perspectivas. El objetivo del método Delphi es obtener un nivel consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones calificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo. Este método presenta tres características esenciales:

- El anonimato de la respuesta, es decir, la opinión de los expertos se obtiene mediante un medio de comunicación formal.
- Es un proceso interactivo con retroacción controlada.
- Se obtiene una respuesta estadística de grupo, denominada opinión de grupo, que es un agregado de las opiniones individuales de la última fase del método.

El método funciona del siguiente modo:

- Primera etapa: envío del primer cuestionario; el envío postal del cuestionario a los expertos. El número de cuestionarios debe ser elevado, con el fin de que una vez eliminados aquellos que no desean participar en la investigación, se alcance un mínimo de veinticinco cuestionarios contestados. En esta fase cada experto ha de autocalificarse respecto al objeto de estudio.
- Segunda etapa: escrutinio del primer cuestionario y envío del segundo. Una vez recibidas las respuestas del primer cuestionario se realiza un tratamiento estadístico, calculando la mediana y el recorrido intercuartílico. A partir de esta información se envía un segundo cuestionario. Normalmente, aquellos expertos cuya respuesta se encontraba en el espacio intercuartílico volverán a repetir su opinión, mientras que aquellos situados fuera del mismo podrán mantener su posición (ofreciendo explicaciones al respecto) o modificarla aproximándose a las opiniones mayoritarias.

- Tercera etapa: escrutinio del segundo cuestionario y envío del tercero. Normalmente la dispersión de las respuestas del segundo cuestionario será menor que el del primero. El tercer cuestionario informa a los expertos de los resultados del segundo cuestionario, con el fin de que todos tengan nuevamente la opción de mantener o alterar sus opiniones, siempre y cuando se acompañen de las argumentaciones que justifiquen su posición.
  - Cuarta etapa: escrutinio del tercer cuestionario y envío del cuarto. Vuelve a repetirse el proceso solicitando en este último cuestionario la opinión definitiva de los expertos.
  - Quinta etapa: escrutinio del cuarto cuestionario y resultados finales. Al finalizar el estudio, se prepara un informe donde se resumen estadísticamente los resultados. Este resumen incluye los valores de las medianas, de los espacios intercuartílicos y de los valores externos.
- 
- Análisis PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy): dicho análisis tiene su origen en la empresa General Electric Company, empresa que se ha caracterizado por desarrollar muchos conceptos y técnicas utilizadas en el campo de la estrategia. Posteriormente, este análisis fue desarrollado por el Instituto de las Ciencias de Marketing (Marketing Science Institute) y la escuela de negocios Harvard (Harvard Business School). Aunque el gran avance del PIMS se debe, sin embargo, a los esfuerzos que desde los años setenta hasta la fecha lleva realizando el Instituto de Planificación Estratégica (Strategic Planning Institute) que ha elaborado una base de datos importantes y los estudios completos. El objetivo del PIMS es analizar las variables que inciden en la rentabilidad (ROI), aunque dicho objetivo se descompone a su vez en una serie de objetivos: determinar qué ROI puede ser considerado normal, dadas las características del negocio; qué variaciones se producirán en el ROI ante un cambio en la estrategia; y ayudar a la toma de decisiones estratégicas, al analizar y ofrecer datos a través de los cuales se

podría mejorar el rendimiento de un negocio dado. De este modo, el análisis PIMS se muestra como una herramienta de planificación estratégica, sino como una forma de conocer los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa y como una forma de determinar si la actuación de un negocio es efectiva en comparación con sus competidores.

- **Matriz de Crecimiento-Participación del BCG (Boston Consulting Group):** el objetivo que persigue esta herramienta es lograr la gestión apropiada de la cartera de negocios de la empresa. El principio del que parte es que no todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) necesitan la misma cantidad de inversión y no todas generan la misma liquidez, unas son más rentables que otras. Así, se persigue alcanzar una cartera de negocios equilibrada, es decir, que aquellas unidades de negocio con cash-flow o liquidez sobrante financien a los centros con mayores necesidades de inversión. Las variables claves son, por tanto, la liquidez generada (cash-flow) y la inversión requerida. La liquidez generada se mide a través de la participación relativa del mercado (PRM) definida como cociente entre las ventas que tenga cada unidad de negocio y las ventas del principal competidor; mientras que la inversión requerida se mide a través de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado (TCM), que representa el tanto por 100 de incremento de las ventas que se produce en dicho mercado. Considerando ambas variables, se obtiene una matriz dividida en cuatro cuadrantes, como la que se muestra en la figura N° 7.

Una vez mencionados los diferentes instrumentos o herramientas de análisis, es importante acotar que la matriz FODA, diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, permite que una organización formule estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, por tanto es el instrumento utilizado en el análisis estratégico de la

productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mismo que será ampliado y desarrollado posteriormente.

Figura N° 7. Matriz BCG.

<b>Crecimiento del Mercado</b>	<b>Alto</b>	<b>ESTRELLAS</b>	<b>DILEMAS</b>
	<b>Bajo</b>	<b>VACAS CAJERAS</b>	<b>PESOS MUERTOS</b>
		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
<b>Participación Relativa en el Mercado</b>			

Fuente: Diez y otros. 2001. Pág. 232.

### 3.6. Análisis FODA.

El Análisis FODA consiste en el estudio de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayudan a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Para Serna (1997), el análisis DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 1997).

La realización de la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias a saber (ver figura N° 8):

Figura N° 8. Matriz FODA.

		AMBIENTE EXTERNO		
		OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)
		Oportunidades de la Organización.		Amenazas de la Organización.
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (FA)
	Fortalezas de la Organización.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.		Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)		ESTRATEGIAS (DA)
Debilidades de la Organización.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.		Reducir a un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.	

Fuente: <http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>

- La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica, que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, dado que a veces puede resultar más problemático para la institución.

- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso, al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad que se presenta.

En este sentido, el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo, es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Un nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las

capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Ahora, ¿Cómo realizar el análisis FODA? Con base a lo obtenido en el análisis interno y externo, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación (ver figura N° 9).

Figura N° 9. Hoja de Trabajo (FODA).

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

Fuente: Serna. 1997. Pág. 158.

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera ningún elemento clave. Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves del éxito (FCE) que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger

solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.

Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto, el cual consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto convertirla en el factor clave del éxito. En tal sentido debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto del negocio (Ver figura N° 10).

Figura N° 10. Matriz de impacto FODA – ponderado.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Impacto</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Impacto</b>			<b>AMENAZAS</b>	<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna. 1997. Pág.160.

Los factores que se incluyen en el FODA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

Con base en la selección de los factores claves del éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose ¿Cómo convertir una amenaza en

oportunidad?, ¿Cómo aprovechar una fortaleza?, ¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad?

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis FODA, se puede usar una matriz, como la mostrada en figura N° 8 y al confrontar cada uno de los factores claves del éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA, las cuales serán la base para decidir sobre las estrategias y acciones estratégicas que permitirán potenciar y/o fortalecer la situación dada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

#### **4.1. La Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

La Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se creó en el año 1972 con el fin de ejercer una coordinación central de todos los departamentos de admisión y control de estudios de los diferentes núcleos que conforman la universidad. Esto solicitaba ante la coordinación el material de inscripción, las asignaturas a dictar, los reingresos, traslados de núcleos, los listados para el proceso electoral, etc. Pero a medida que la institución fue creciendo cada núcleo tiende a independizarse cada vez más y todas estas actividades son ejecutadas por los departamentos de Control de Estudios de cada núcleo a través de sus respectivos centros de computación. Es lógico que cada núcleo procese todas estas actividades ya que por cuestión de funcionalidad es indicado.

La Coordinación General de Control de Estudios, está adscrita a la Secretaría de la Universidad de Oriente y ésta a su vez actúa sobre el mando del Despacho Rectoral (ver anexo N° 2); por lo tanto, la Secretaría es el ente encargado del buen funcionamiento de la Coordinación, logrando con ello satisfacer los requerimientos y necesidades en cualquier momento. En el aspecto presupuestario, jerárquico y funcional cumple funciones de planificación, investigación, evaluación y coordinación en materia de sección, certificación, graduación, registro y control de la situación académica de los estudiantes.

Seguidamente, se detallarán la misión, visión, objetivos, funciones y organización de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente; todo esto con la intención de entender las actividades que allí se realizan.

La misión de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, es ejercer la coordinación central de los departamentos de admisión y control de estudios de la Universidad de Oriente, mediante la planificación, investigación, evaluación y coordinación en materia de selección, certificación, graduación, registro y control de la situación académica de los estudiantes.

Por su parte, la visión de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, es constituirse como una unidad académica institucionalmente comprometida con la prestación de un servicio de calidad a través de la automatización de los procesos administrativos necesarios para la tramitación de certificación, graduación, registro y control de la situación de los estudiantes de Pre y Post grado. De allí que, los objetivos de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente son:

- Asegurar que los procesos de cambios de especialidad, certificación y egresos de estudiantes se desarrollen conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y a las decisiones del Consejo Universitario.
- Lograr una adecuada planificación que permita un control y ajuste las actividades inherentes a la Coordinación y las dependencias de control de estudios de los núcleos.
- Lograr una planificación estratégica que permita integrar los diferentes departamentos de control de estudios, a través de un funcionamiento uniforme, de tal manera que facilite su evaluación periódica.

- Recopilar, almacenar, conservar y actualizar la información académica de la institución.
- Certificar los resultados académicos alcanzados progresivamente por el estudiante durante su formación profesional.

Entre las funciones de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, están:

- Supervisar y ordenar la ejecución de las actividades inherentes a la Coordinación.
- Coordinar las actividades de Control de Estudios de los diferentes núcleos para lograr un funcionamiento uniforme.
- Coordinar con la Secretaría General de la Institución el proceso de cambio de especialidad, certificación de documentos y egresos de estudiantes de pre y postgrado.
- Responder las consultas que hacen los departamentos de Control de Estudios o cualquier otra dependencia de la Universidad, sobre la aplicación de reglamento y normas establecidas básicamente en materia de cambios, retiros, certificación de documentos, constancias, ingresos y egresos de pre y postgrado.
- Atender y resolver los problemas planteados por los estudiantes en materia de cambios, retiros, certificación de documentos, constancias, ingresos y egresos de pre y postgrado.
- Suministrar anualmente al CNU, información actualizada sobre los requerimientos del libro de Oportunidades de Estudios.

La Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente está organizada por áreas con funciones específicas para cada una de ellas (ver anexo N° 3); las cuales son:

- Área de Certificación de Documentos: es la encargada de recibir y elaborar los documentos que requieren ser certificados de los cinco núcleos, extensiones y las solicitudes de los egresados.
- Área de Procesamiento de Datos: maneja el sistema homologado de Control de Estudios, así como también organiza la data de estudiantes inscritos en los diferentes núcleos, además de ello elabora los listados de egresados por especialidad para ser enviados a la OPSU, entre otros.
- Área de Recepción de Expedientes: esta área se encuentra adscrita al área de grado y se encarga del manejo de entrada y salida de expedientes para los actos de grado así como también recibir y entregar las solicitudes de actas de grado, fondos negros de los títulos para la autenticación y control de culminación de carrera.
- Área de Grado y Elaboración de Títulos: esta área es la encargada de revisar los expedientes de cada graduando y verificar que concuerden los datos de los documentos presentados, en esta área se elaboran los listados de los graduandos para el acto de graduación así como también los títulos y las actas de grado para promoción, además de ello es la encargada de enviar el material de graduación para cada núcleo (medallas y actas) y también la que elabora las autenticaciones y actas de grado.
- Área de Reválida y Equivalencia Externa: es la encargada de recibir todas las solicitudes de reválidas y equivalencia de los bachilleres provenientes de todas las universidades del país y de universidades del extranjero que quieren cursar estudios en la institución.

Los procesos llevados a cabo en la Coordinación General de Control de Estudios son los siguientes:

- A través del sistema:
  - Egresados:
    1. Emisión de: Notas Certificadas Completas, Notas Certificadas Aprobadas, Programas, Record de Grado.
    2. Procesar las graduaciones.
    3. Actualizar promedios (en cada graduación).
    4. Recuperar notas de estudiantes egresados (en cada graduación).
    5. Cargar notas.
    6. Cargar asignaturas.
    7. Emitir notas a estudiantes de doble carrera.
  - Estudiantes:
    1. Emisión de: Record solo aprobadas, Record con todo, carta de conducta, Programas, Constancia de Inscripción, Constancia de Estudios, Notas Certificadas Completas, Notas Certificadas Aprobadas.
    2. Cargar notas.
- A través del SQL (Structure Query Lenguaje):
  - Generar listados electorales de: básico, profesional, medicina clínica, medicina preclínica; por núcleo y extensiones de la UDO.
  - Realizar reportes de: matrícula, nuevos inscritos y egresados, de acuerdo a los años y periodos que sean solicitados por las diferentes entidades, tanto internas como externas a la UDO.
  - Realizar los archivos: 102, 103, 104, 105, 110; para la OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario), por núcleos y extensiones de la UDO.
  - Generar código para dar respuesta a las solicitudes recibidas de diversas dependencias.

- Verificar datos de egresados para empresas tales como: PDVSA (Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima), OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario), Ministerios, Colegio de Abogados, Colegio de Ingenieros y demás.
- Actualizar base de datos con estudiantes que entran en grado en cada promoción.
- Actualizar la data (back\_up) recibida de cada núcleo y extensiones de la UDO, para su procesamiento y consolidación.

#### **4.2. Bases Legales Asociadas a la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

En esta parte se incluyeron todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se consultaron: la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo.

##### **4.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado

adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 90. La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras.

Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Artículo 92. Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

Artículo 93. La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos.

En los artículos anteriormente expuestos de la Constitución Bolivariana de Venezuela, se engloba lo referente al derecho y el deber de trabajar, estableciendo además las jornadas laborales, el descanso semanal y el derecho a un salario suficiente para cubrir las necesidades del trabajador y las de su familia. A su vez, señala que la ley debe disponer lo necesario para mejorar sus condiciones materiales, morales e intelectuales, como también la garantía de estabilidad en el trabajo y el derecho a las prestaciones sociales por antigüedad.

#### 4.2.2. Ley Orgánica del Trabajo (2006).

Artículo 2. El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;

- b) Les dejen tiempo libre para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita.
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Lo expuesto en los artículos antes mencionados de la Ley Orgánica del Trabajo, implica que debe brindarse protección y amparo a la dignidad de cada trabajador, brindando condiciones ambientales de trabajo satisfactorias, que permitan su desarrollo, cuidado de su salud y tiempo libre para su descanso y recreación, lo cual tiene incidencia directa en la productividad de dicho trabajador.

#### **4.3. Elementos Externos e Internos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

Para el desarrollo de esta investigación, se formuló y aplicó un cuestionario (ver anexo N° 1) con la finalidad de obtener la información requerida, el cual inicialmente sería aplicado a una población de 23 empleados de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, tal como se señaló en el Capítulo I, en la sección correspondiente al marco metodológico. Sin embargo, solo se aplicó a 19 empleados, por cuanto los cuatro restantes se encontraban de reposo médico por un largo período. De tal manera que, para efectos de la investigación y el correspondiente análisis estratégico, se tomará el total de 19 empleados encuestados como el 100% de la población.

#### 4.3.1. Elementos Externos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Entre los elementos externos que influyen en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se consideraron los siguientes: aspectos generales, medio social, económico, políticos, geográficos, demográficos, entorno socio-cultural, tecnología y medio familiar.

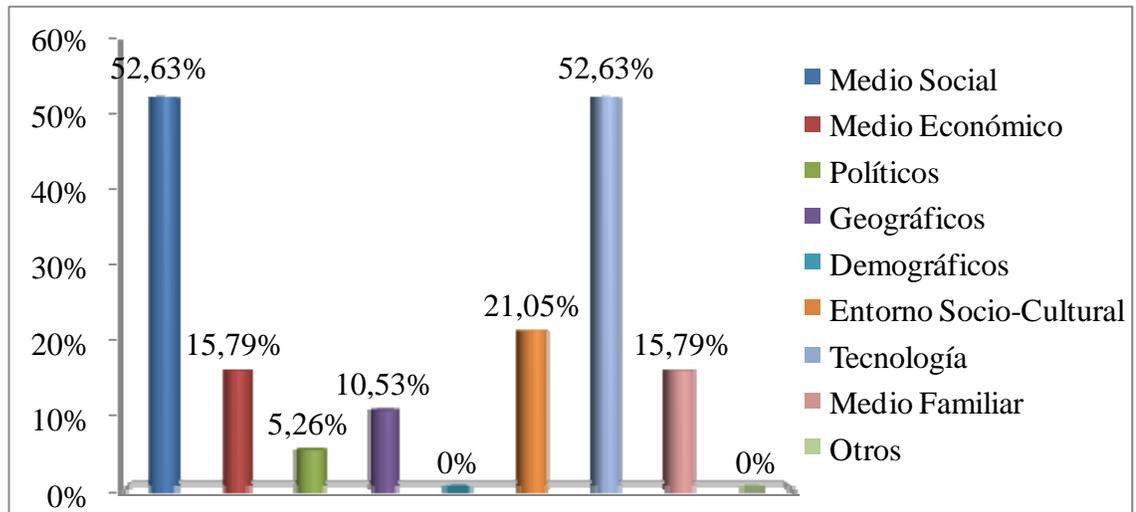
##### 4.3.1.1. Aspectos Generales.

Una vez aplicados los cuestionarios al personal que labora en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se determinó que un 52,63% de este personal piensa que el medio social y la tecnología son factores que influyen directamente en su productividad, el 21,05% piensa que es el entorno socio-cultural, el 15,79% señaló que son el medio económico y el medio familiar, el 10,53% indicó que es el factor geográfico y el 5,26% manifestó que son los factores políticos (ver gráfico N° 1). Mientras que al preguntar cuál de estos factores era el más influyente, el 41,11% de los encuestados opinó que es la tecnología, 10,53% señaló que es el medio social y 5,26% que es el medio económico y geográfico (ver gráfico N° 2).

##### 4.3.1.2. Medio Social.

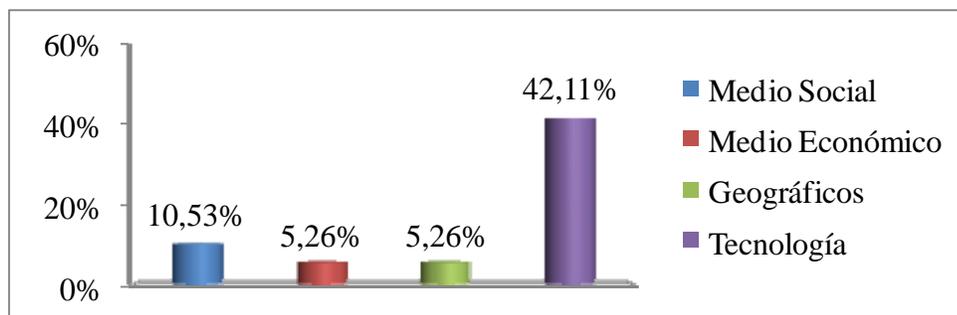
En relación al medio social, se hizo la consulta acerca de si los programas y trabajos sociales afectan la productividad del personal que labora en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente y, de los resultados obtenidos, el 42,11% de los encuestados respondió que afectan muy poco su productividad, un 26,32% señaló que mucho, el 21,05% manifestó que no y, el 5,26% que poco; el 5,26% restante no respondió (ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 1. Factores externos que influyen en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 2. Factores externos más influyentes en la productividad del personal.

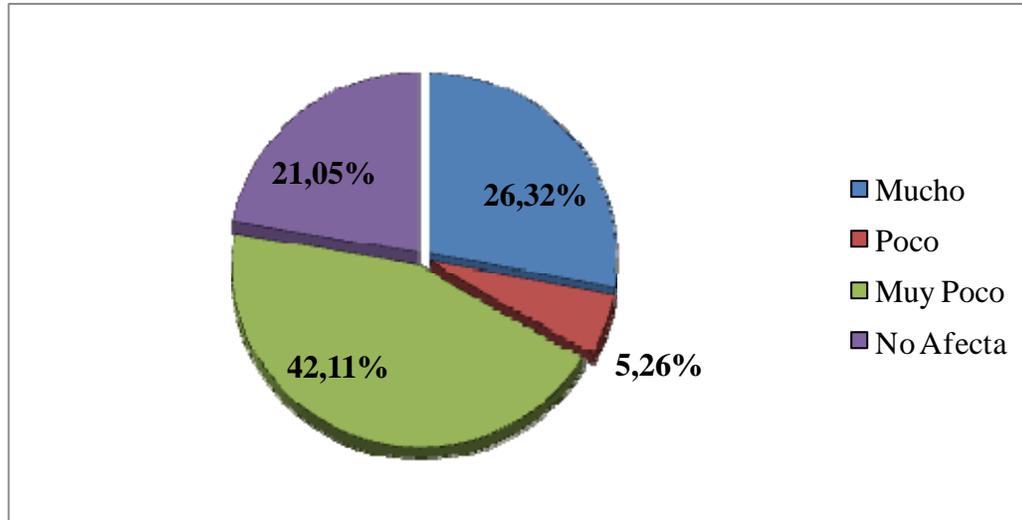


Fuente: Autoras. 2009.

Asimismo se hizo la consulta en cuanto al transporte público y, un 63,16% de los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, considera que éste no afecta su productividad, en cambio un 36,84% señaló que si le afecta.

En el caso de las actitudes y valores de grupos sociales, el 57,89% de los empleados encuestados opinó que éstos inciden en su productividad, mientras que el 36,84% indicó que no le afectan.

Gráfico N° 3. Incidencia de los programas y trabajos sociales en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.3. Medio Económico.

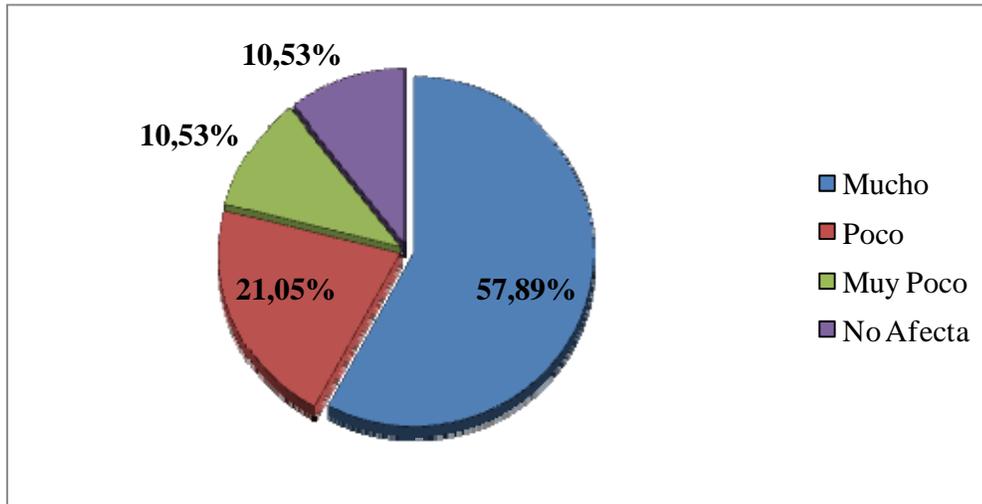
Con relación a este aspecto, se preguntó a los encuestados y, un 73,68% de los mismos opinó que la situación económica actual del país si afecta su productividad, a diferencia de un 26,32% que piensa que no.

De igual forma, al preguntar cómo afecta la inflación a la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 57,89% respondió que le afecta mucho, un 21,05% señaló que le afecta poco, un 10,53% considera que muy poco y el 10,53% restante opinó que no (ver gráfico N° 4).

Al considerar la escasez de bienes e insumos en el país, el 63,16% de los empleados respondió que este factor no influye en su productividad, el 21,05% opinó que poco, el 10,53% señaló que muy poco y el 5,26% restante señaló que no (ver

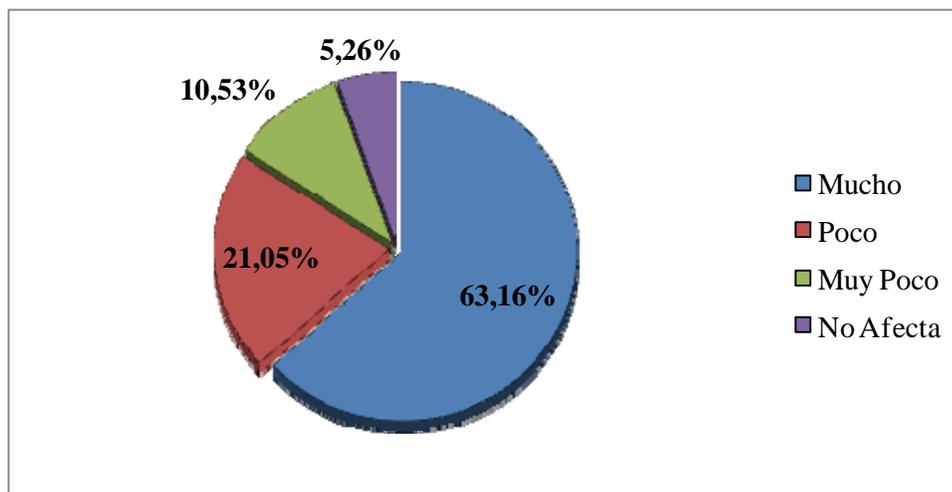
gráfico N° 5).

Gráfico N° 4. Incidencia de la inflación en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 5. Incidencia de escasez de bienes e insumos en el país en la productividad del personal.

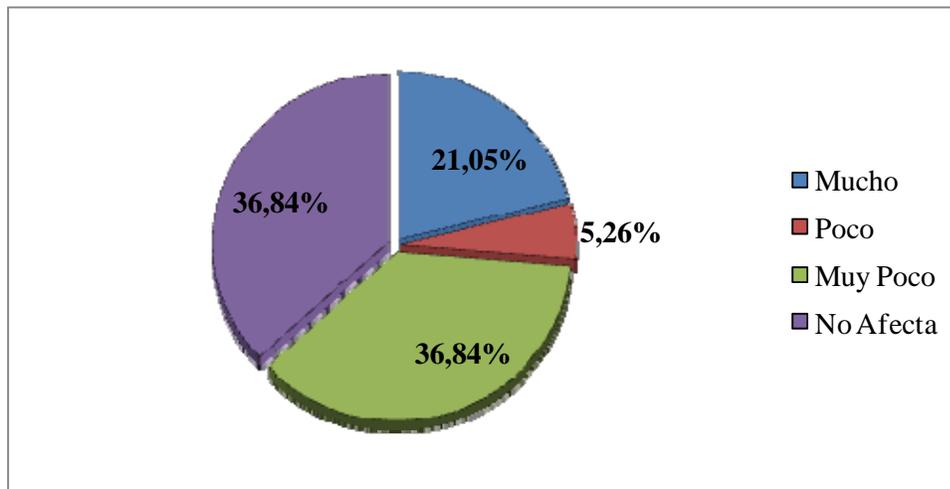


Fuente: Autoras. 2009.

En cuanto al índice de desempleo, el 36,84% de los encuestados opinó que

afecta muy poco su productividad y un porcentaje igual manifestó que no le afecta, mientras que solo un 21,05% señaló que mucho y, el 5,26% restante indicó que le afecta poco (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6. Incidencia del índice de desempleo en la productividad del personal.



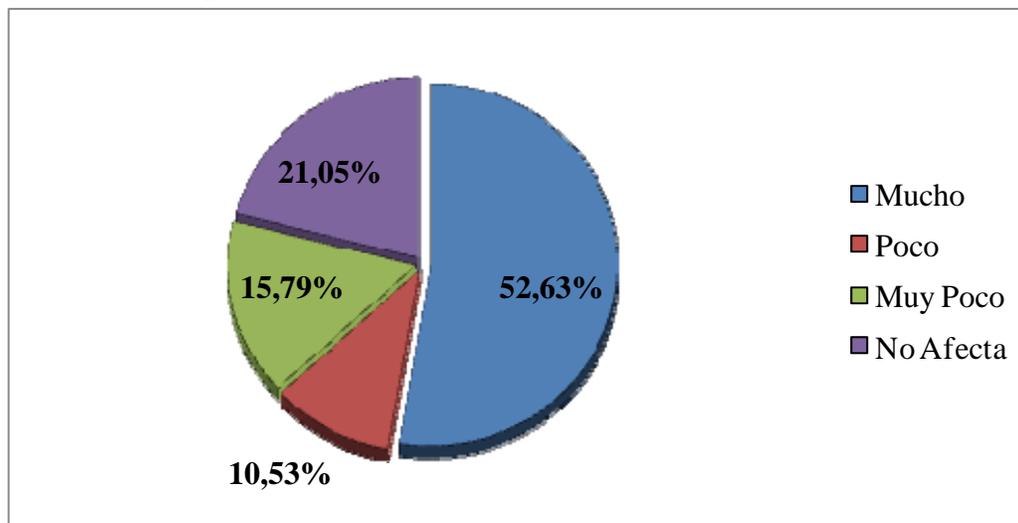
Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.4. Políticos.

Según los resultados obtenidos, un 63,16% de los empleados opinó que las políticas implementadas por el Estado si afectan su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mientras que el 36,84% restante manifestó que no. Asimismo, al preguntarles por la influencia de las políticas monetarias y fiscales los resultados arrojados fueron idénticos a los anteriores.

En cuanto a las políticas cambiarias y de control de precios, un 52,63% de los encuestados opinó que éstas afectan mucho su productividad, un 21,05% dijo que no, un 15,79% señaló que muy poco y el 10,53% restante que le afecta poco (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7. Incidencia de las políticas cambiarias y de control de precios en la productividad del personal.

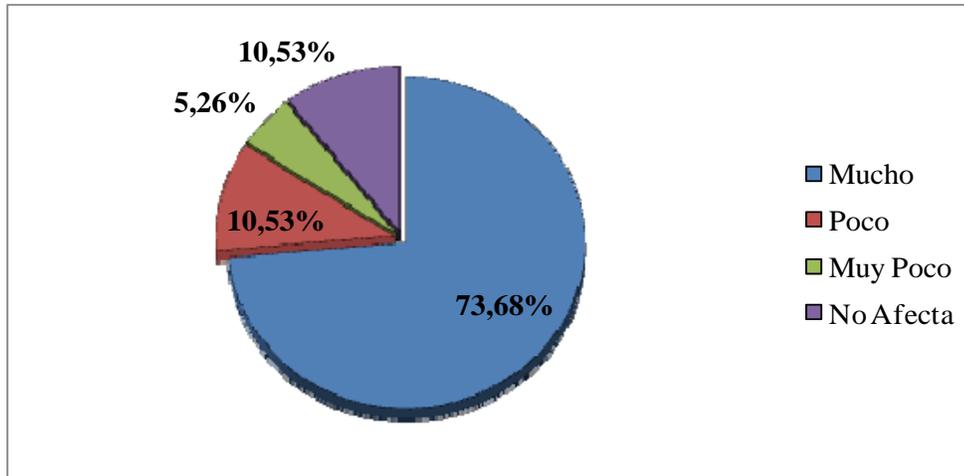


Fuente: Autoras. 2009.

Tomando en consideración las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno, un 73,68% de los encuestados respondió que éstas afectan mucho su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 10,53% señaló que le afectan poco, otro 10,53% que no y el 5,26% manifestó que muy poco (ver gráfico N° 8).

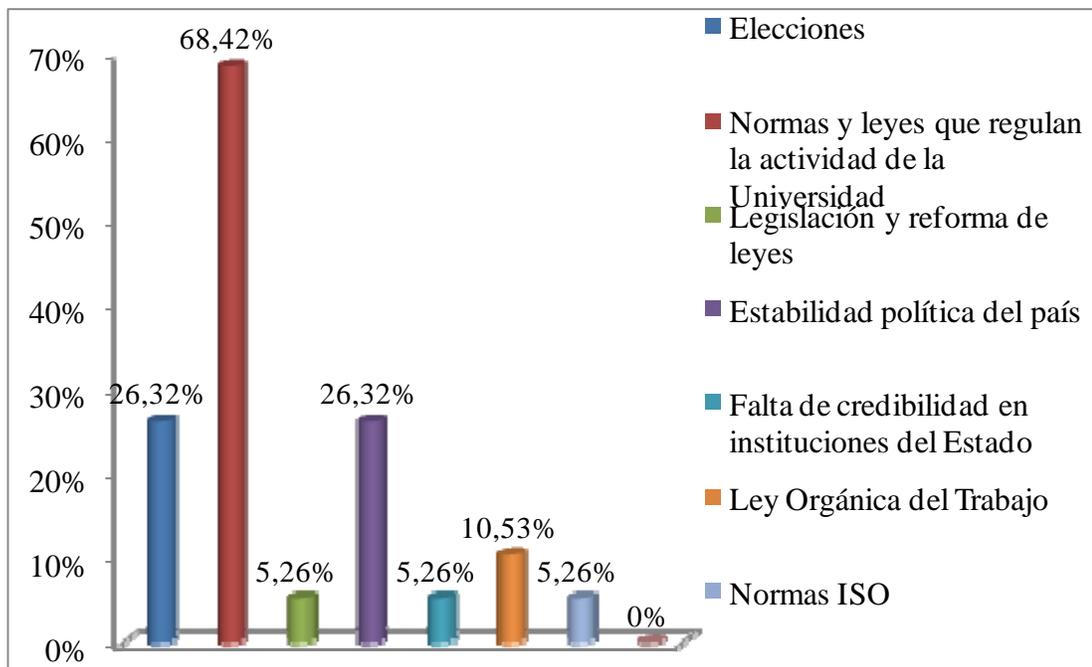
Considerando ciertos aspectos políticos y legales, un 68,42% de los empleados piensa que las normas y leyes que regulan la actividad de la Universidad son factores que influyen directamente en su productividad, el 26,32% piensa que tanto las elecciones como la estabilidad política del país también les afecta, el 10,53% señaló que influye la Ley Orgánica del Trabajo y, el 5,26% indicó que la legislación y reforma de leyes, la falta de credibilidad en instituciones del Estado y las normas ISO de igual modo son factores que les afectan (ver gráfico N° 9). Mientras que al preguntar cómo estos factores influyen en su productividad, un 73,68% opinó que les afectan mucho, un 10,53% señaló que poco y otro 10,53% que no (ver gráfico N° 10).

Gráfico N° 8. Incidencia de las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno en la productividad del personal.



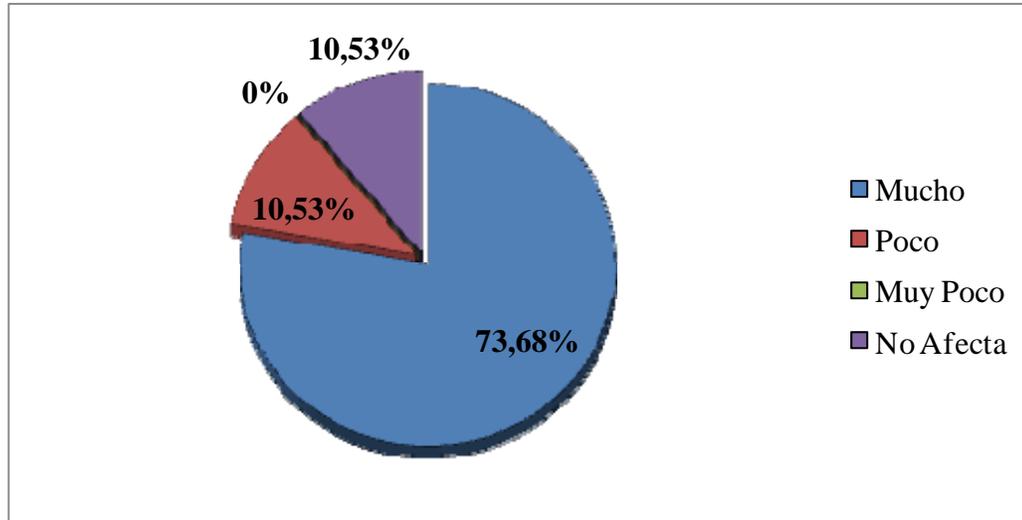
Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 9. Incidencia de los aspectos políticos y legales en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 10. Nivel de Incidencia de los aspectos políticos y legales en la productividad del personal.



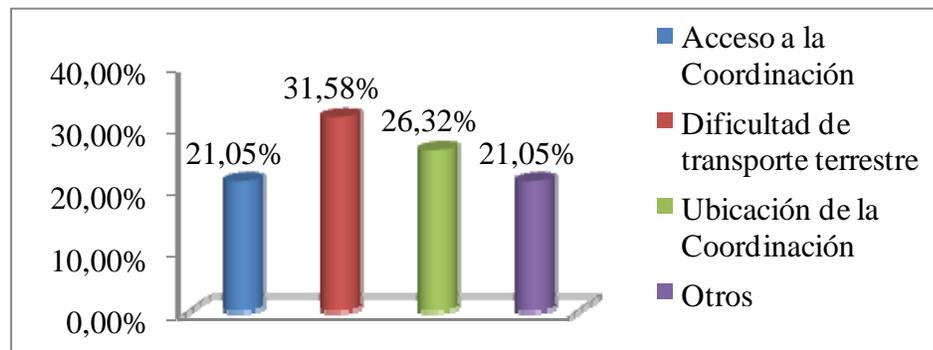
Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.5. Geográficos.

Al indagar sobre la incidencia de los factores geográficos en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, el 31,58% de los encuestados consideró que la dificultad del transporte terrestre es un factor que les afecta, el 26,32% señaló que incide la ubicación de la Coordinación y, el 21,05% indicó que es el acceso a la Coordinación, entre otros aspectos (ver gráfico N° 11).

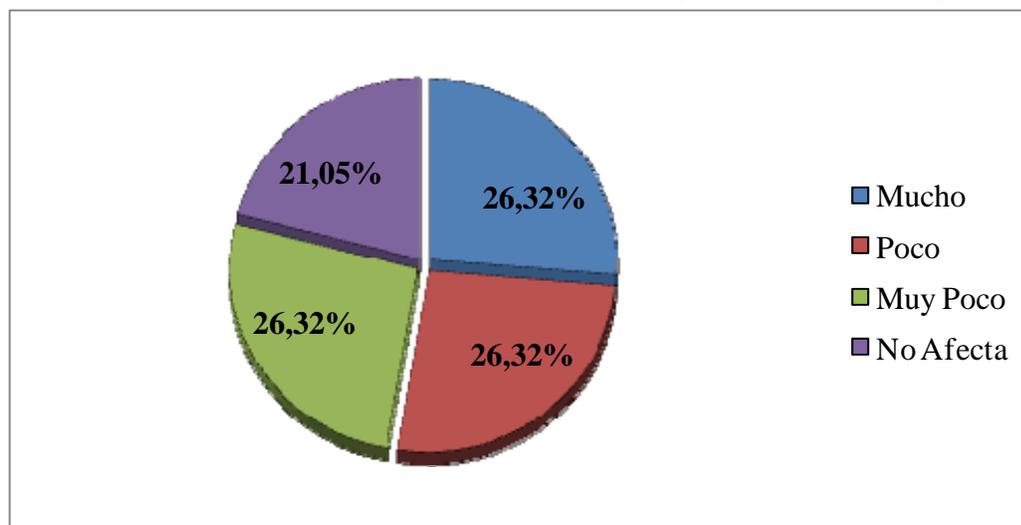
Ahora bien, al preguntar al personal cómo afectaba en su productividad la ubicación geográfica de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, el 26,32% de éste señaló que les afecta mucho, otro 26,32% manifestó que poco y un porcentaje igual indicó que muy poco, mientras que el 21,05% restante opinó que no le afecta (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 11. Incidencia de aspectos geográficos en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 12. Incidencia de la ubicación geográfica de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal.



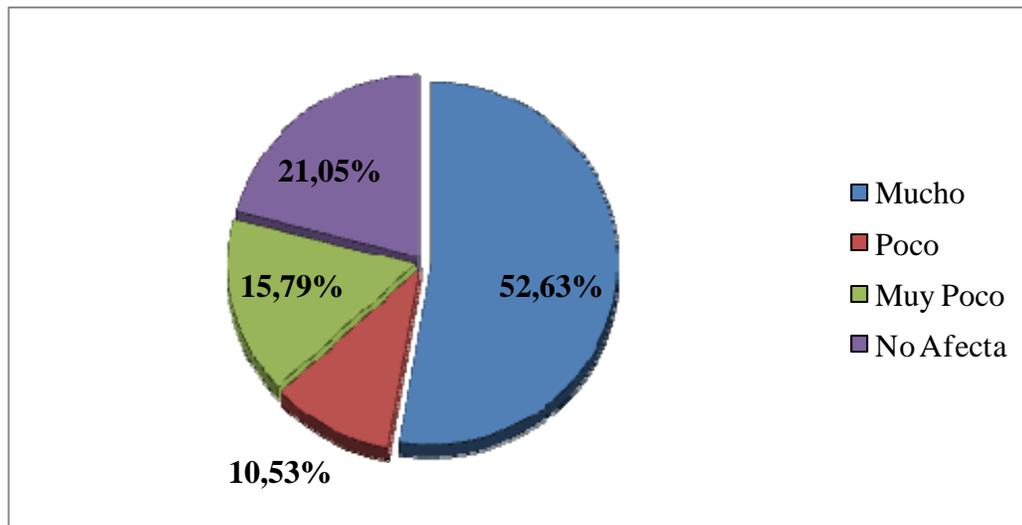
Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.6. Demográficos.

Al considerar aspectos demográficos como edad, sexo, estado civil, entre otros, el 73,68% del personal encuestado opinó que éstos no son condicionantes de su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, en contraposición de un 26,32% de ellos que señaló que si lo son.

En cuanto a la habilidad y experiencia del personal, el 52,63% de los encuestados consideró que afectan mucho su productividad, el 21,05% opinó que no, el 15,79% que muy poco y, el otro 10,53% que les afecta poco (ver gráfico N° 13).

Gráfico N° 13. Incidencia de la habilidad y la experiencia en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

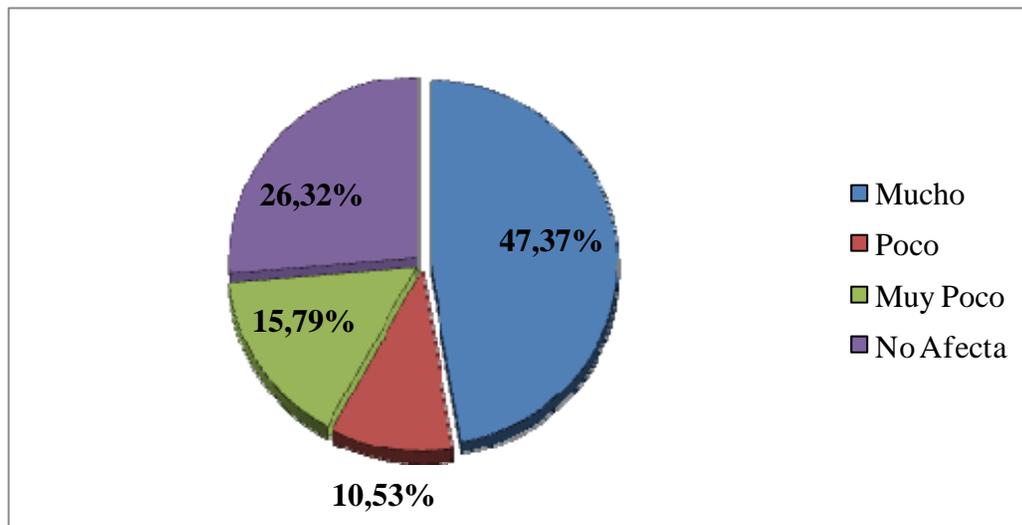
#### 4.3.1.7. Entorno Socio-Cultural.

Al consultarle a los encuestados acerca de los elementos del entorno socio-cultural que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 47,37% de ellos opinó que las costumbres y estilos de vida son factores que afectan mucho su productividad, un 26,32% señaló que no les afecta, un 15,79% que muy poco y un 10,53% que poco (ver gráfico N° 14).

Al preguntar a los encuestados por ciertos aspectos sociales que influyen en su productividad, el 52,63% respondió que el conformismo de la sociedad con las

situaciones dadas es un factor que les afecta, el 42,11% expresó que son las exigencias de la Universidad, el 36,84% que es la pérdida de valores, el 31,58% que son las manifestaciones públicas, el 26,32% que es la inseguridad, el 21,05% que es la reputación de la Universidad, el 15,79% que son los programas sociales implementados por el gobierno, el 10,53% que es el desempleo y el 5,26% seleccionó que es la distribución del ingreso del país (ver gráfico N° 15).

Gráfico N° 14. Incidencia de las costumbres y estilos de vida en la productividad del personal.



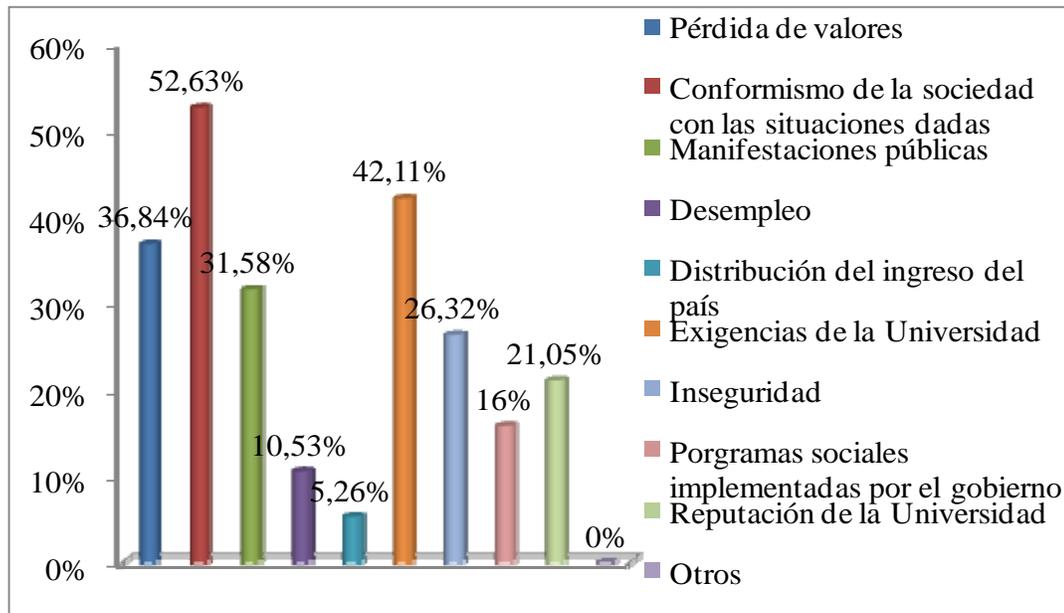
Fuente: Autoras. 2009.

Al indagar acerca de si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en la productividad del personal de la Coordinación, un 73,68% de los empleados opinó que éstos influyen mucho, en contraposición de un 15,79% que indicó que muy poco, un 5,26% señaló que poco y el otro 5,26% que no le afectan (ver gráfico N° 16).

Asimismo, al preguntarle al personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente si las creencias religiosas influyen en su

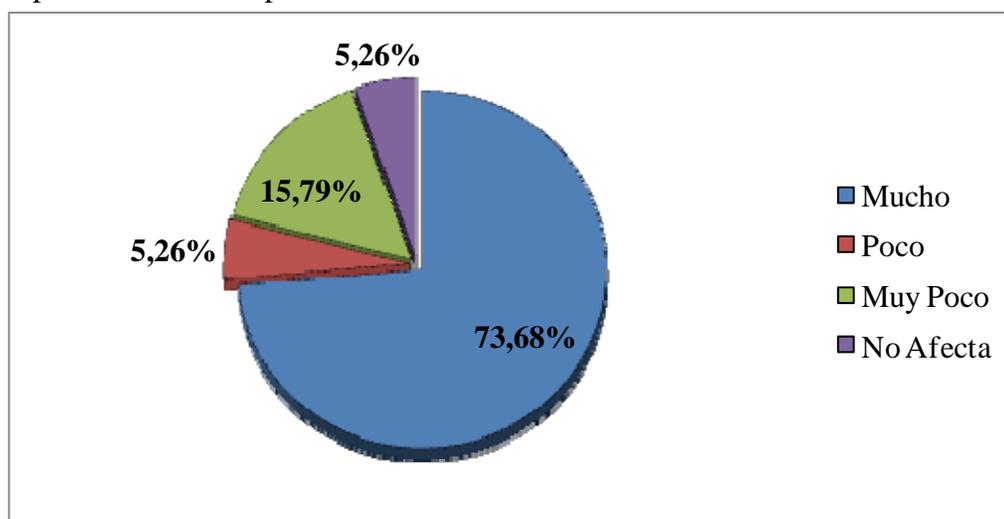
productividad, un 94,74% señaló que no, mientras un 5,26% dijo que si influye.

Gráfico N° 15. Aspectos sociales que influyen en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 16. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en la productividad del personal.

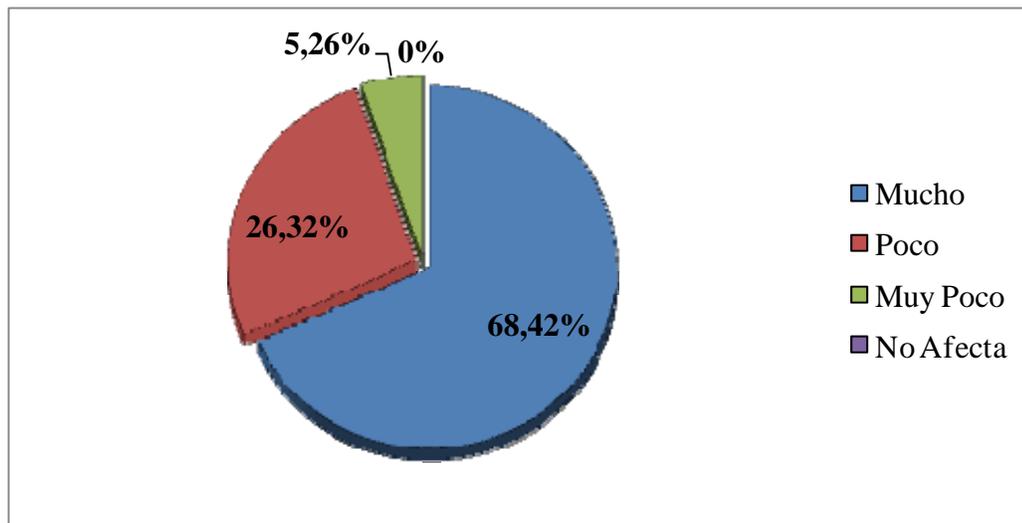


Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.8. Tecnología.

En relación a este aspecto, se consultó cómo influyen las tecnologías de información y comunicación en la productividad del personal de la Coordinación, y de los resultados obtenidos, un 68,42% opinó que éstas influyen mucho, un 26,36% señaló que influyen poco y un 5,26% respondió que muy poco (ver gráfico N° 17).

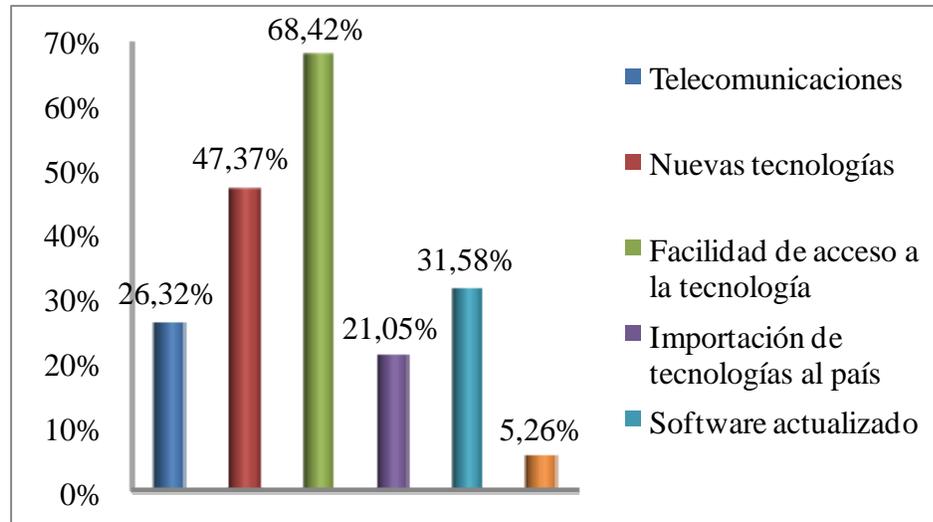
Gráfico N° 17. Incidencia de las tecnologías de información y comunicación en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

En este orden de ideas, al preguntar sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 68,42% respondió que la facilidad de acceso a la tecnología influye en su productividad, un 47,37% opinó que son las nuevas tecnologías, un 31,58% que es el software actualizado, un 26,32% que las telecomunicaciones les afecta, un 21,05% que es la importación de tecnologías al país y un 5,26% opinó que otros (ver gráfico N° 18).

Gráfico N° 18. Incidencia de los aspectos tecnológicos en la productividad del personal.



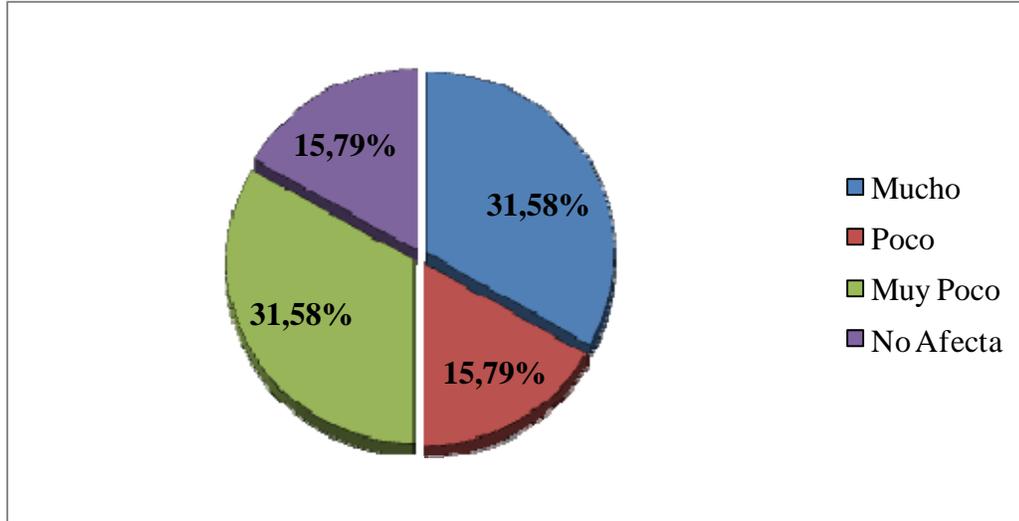
Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.1.9. Medio Familiar.

Con respecto a este aspecto, al preguntar sí los problemas familiares afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios, un 31,58% de los encuestados respondió que éstos les afectan mucho y del mismo modo un 31,58% opinó que muy poco; también un 15,79% señaló que este factor les afecta poco y el 15,79% indicó que no (ver gráfico N° 19).

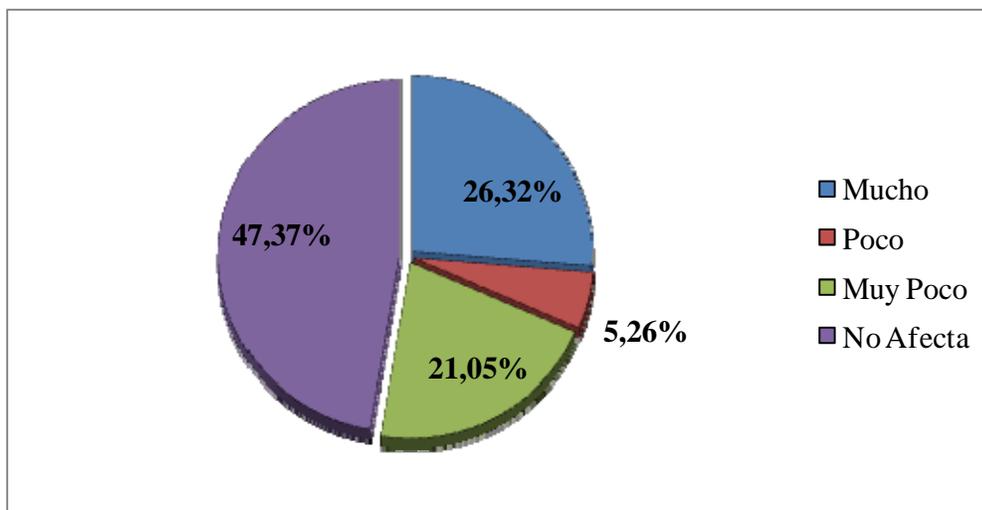
Cuando se le consultó a los encuestados sí las adicciones (como el alcoholismo, drogas, juegos de envites, entre otros) afecta en su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 47,37% opinó que no les afectan, un 26,32% indicó que les afectan mucho, un 21,05% dijo que muy poco y un 5,26% respondió que muy poco (ver gráfico N° 20).

Gráfico N° 19. Incidencia de los problemas familiares en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 20. Incidencia de las adicciones en la productividad del personal.

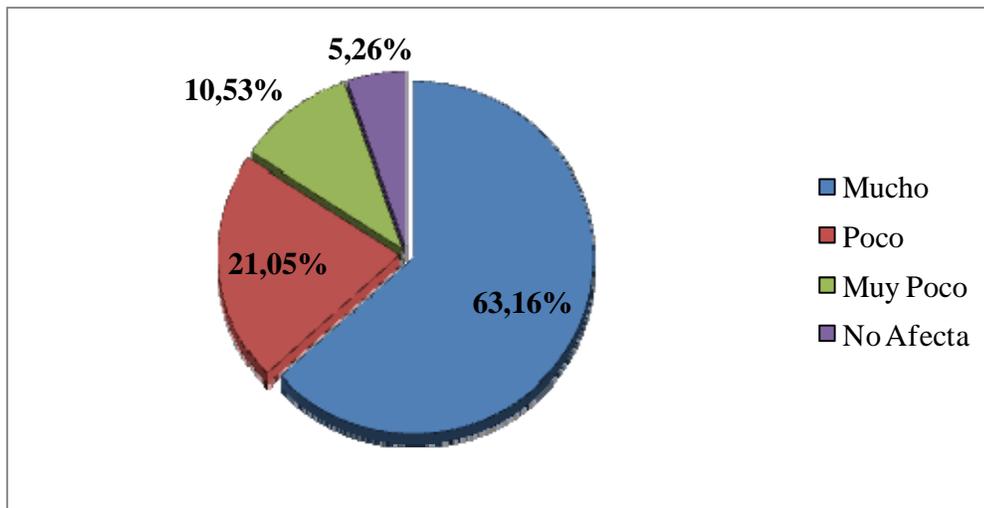


Fuente: Autoras. 2009.

En cuanto a las enfermedades, al preguntarle al personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente si éstas afectan su

productividad, un 63,16% señaló que les afecta mucho, un 21,05% respondió que les afecta poco, un 10,53% expresó que muy poco y el 5,26% restante dijo que no (ver gráfico N° 21).

Gráfico N° 21. Incidencia de las enfermedades en la productividad del personal.

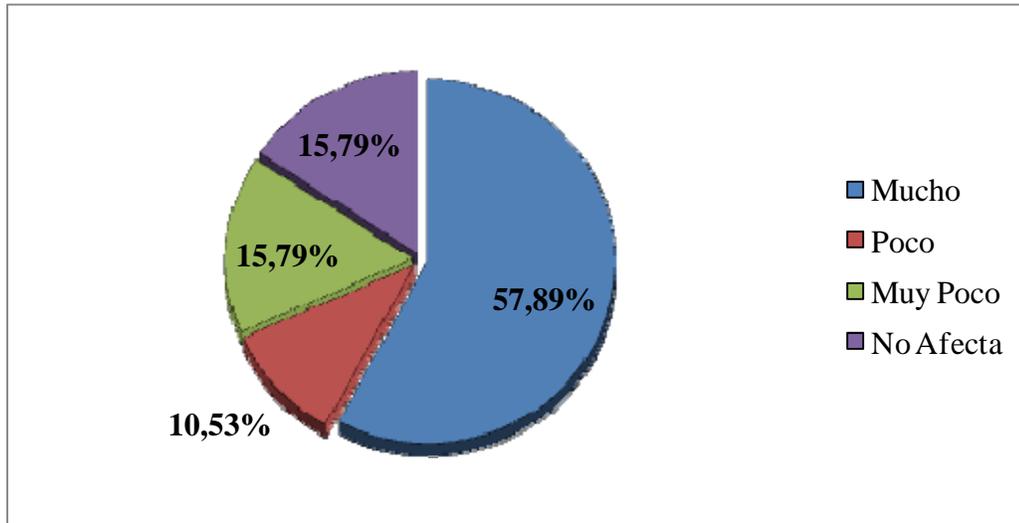


Fuente: Autoras. 2009.

Además, un 57,89% de los encuestados respondió que la personalidad de cada trabajador afecta mucho su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mientras que un 10,53% opinó que les afecta poco, un 15,79% indicó que muy poco y, el otro 15,79% expresó que no (ver gráfico N° 22).

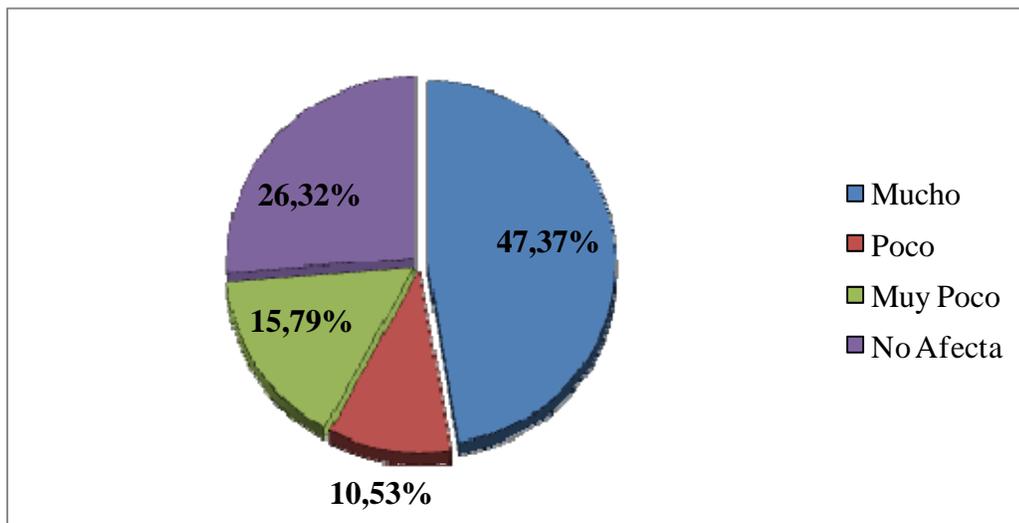
Al considerarse los hábitos y costumbres de cada trabajador, un 47,37% de los encuestados respondió que éstos afectan mucho su productividad, un 26,32% dijo que no les afecta, un 15,79% señaló que muy poco y un 10,53% indicó que poco (ver gráfico N° 23).

Gráfico N° 22. Incidencia de la personalidad de cada trabajador en su productividad.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 23. Incidencia de los hábitos y costumbres de cada trabajador en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2. Elementos Internos que Influyen en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Para el análisis de los elementos internos que influyen sobre la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se consideraron los siguientes: aspectos generales, condiciones propias de cada trabajador, condiciones físicas de trabajo, imagen de la institución, políticas de la institución, disposición de tecnologías, motivación, las relaciones interpersonales y los horarios laborales.

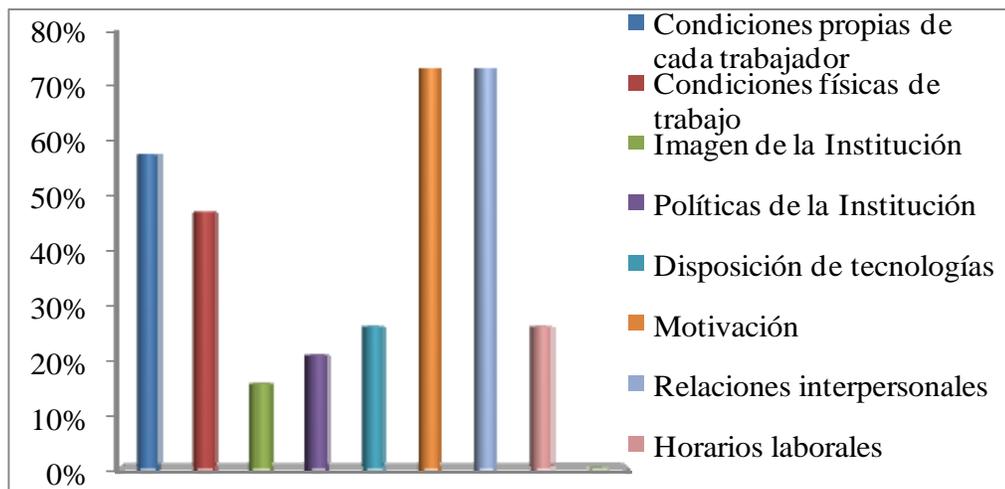
##### 4.3.2.1. Aspectos Generales.

Una vez aplicados los cuestionarios al personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se determinó que un 73,68% de los empleados piensa que la motivación y las relaciones interpersonales son factores que influyen directamente en su productividad, el 57,89% que son las condiciones propias de cada trabajador, el 47,37% que son las condiciones físicas de trabajo, el 26,32% que son la disposición de tecnología y los horarios laborales, el 21,05% que son las políticas de la institución y el 15,79% manifestó que es la imagen de la institución (ver gráfico N° 24). Mientras que al preguntar cuál de estos factores era el más influyente, un 31,58% opinó que es la motivación, 26,32% que son las relaciones interpersonales, 15,79% que son las condiciones físicas de trabajo, 10,53% que son las condiciones propias de cada trabajador y 5,26% manifestó que es la imagen de la institución y la disposición de tecnologías (ver gráfico N° 25).

Asimismo, el 73,68% los encuestados manifestó que de los factores anteriormente mencionados, la motivación es uno de los principales obstáculos para la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente; no obstante, el 36,84% dijo que son las relaciones

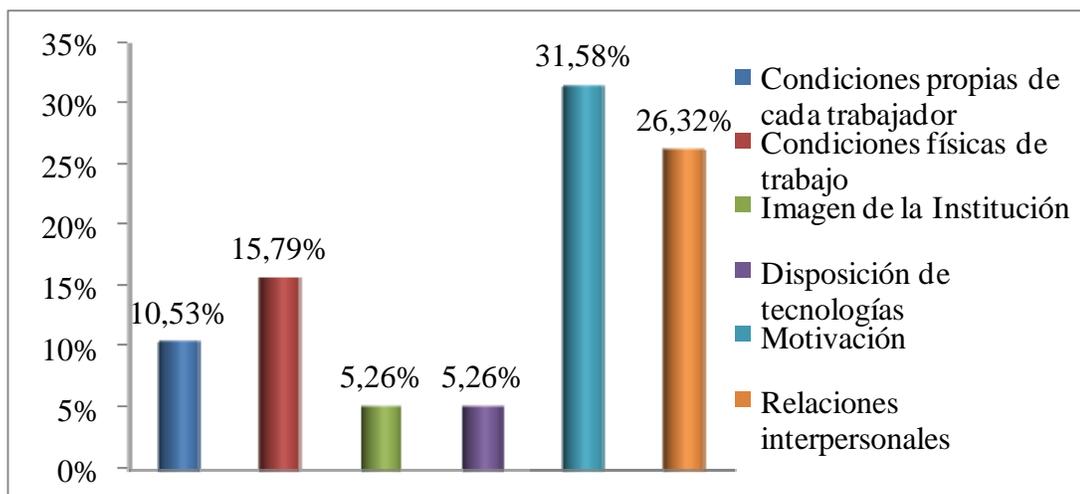
interpersonales, 26,32% que son las condiciones propias de cada trabajador, el 15,79% que son las políticas de la institución, las condiciones físicas de trabajo, la disposición de tecnologías y los horarios laborales, y el 5,26% opinó que es la imagen de la institución (ver gráfico N° 26).

Gráfico N° 24. Factores internos que influyen en la productividad del personal.



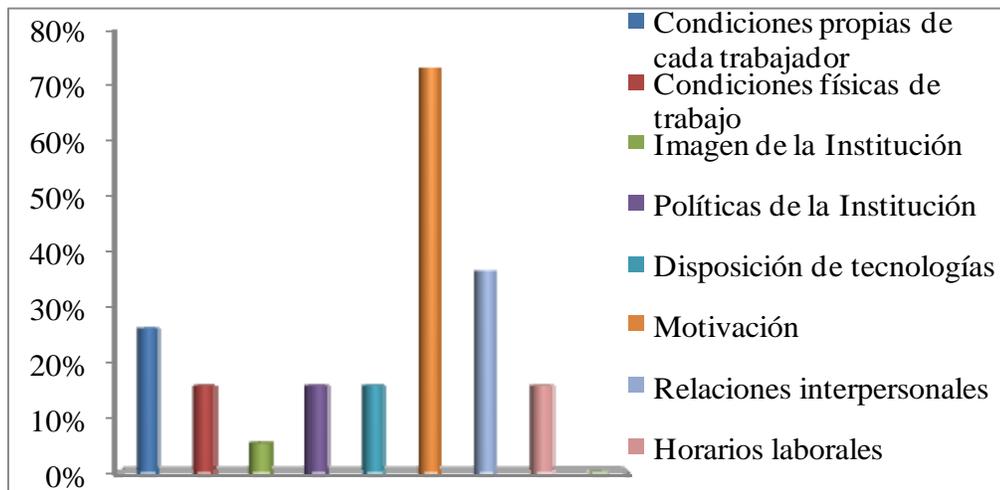
Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 25. Factores internos más influyentes en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

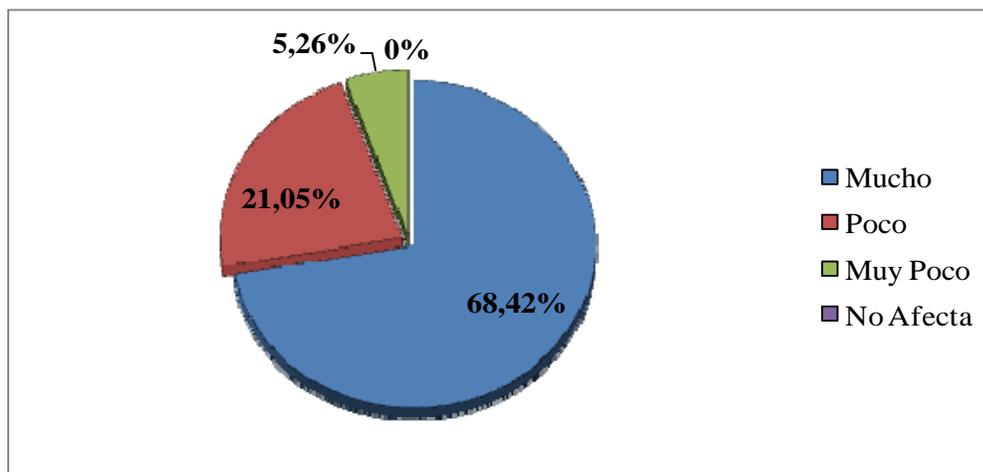
Gráfico N° 26. Principales obstáculos para la participación del personal en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.



Fuente: Autoras. 2009.

Al preguntar a los empleados de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente cuál era su nivel de conocimiento sobre la productividad del personal, el 68,42% respondió que mucho, el 21,05% que poco y el 5,26% que muy poco (ver gráfico N° 27).

Gráfico N° 27. Nivel de conocimiento del personal sobre la productividad.

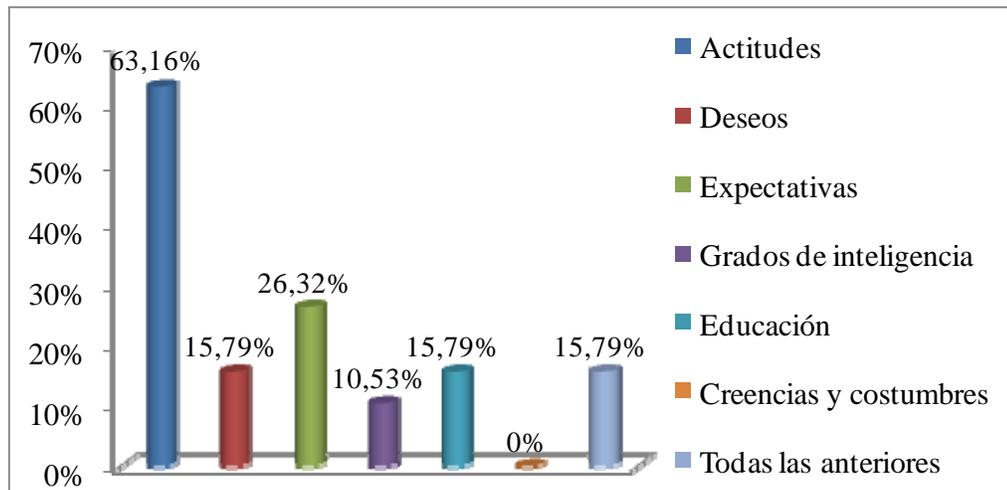


Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2.2. Condiciones Propias de Cada Trabajador.

Al considerar algunas condiciones propias de cada trabajador, un 63,16% de los empleados piensa que las actitudes influyen directamente en su productividad, el 26,32% que las expectativas también les afecta, el 15,79% que influyen los deseos y la educación, el 10,53% que los grados de inteligencia y, además un 15,79% consideró que todas las anteriores (ver gráfico N° 28). Mientras que, al consultar cómo estos factores influyen en su productividad, un 52,63% opinó que les afectan mucho, un 26,32% señaló que poco, un 10,53% que no les afectan y el otro 5,26% dijo que muy poco (ver gráfico N° 29).

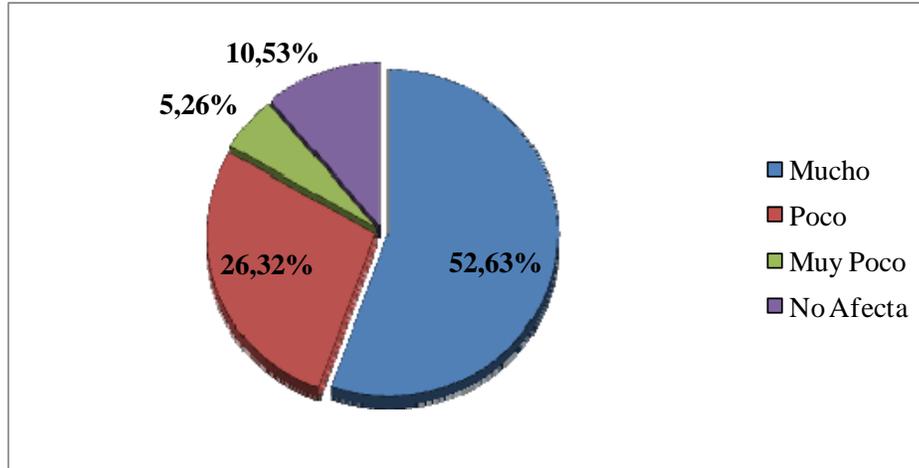
Gráfico N° 28. Incidencia de las condiciones propias de cada trabajador en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

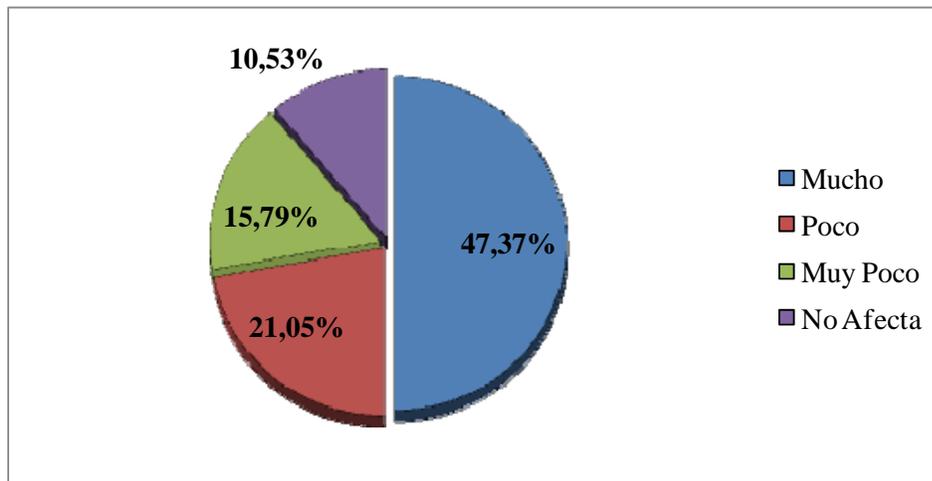
Al considerar los problemas y asuntos personales, el 47,37% de los encuestados opinó que éstos afectan mucho su productividad, el 21,05% señaló que poco, el 15,79% dijo que muy poco y el 10,53% restante respondió que no le afectan (ver gráfico N° 30).

Gráfico N° 29. Incidencia de las condiciones propias de cada trabajador en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 30. Incidencia de los problemas y asuntos personales en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

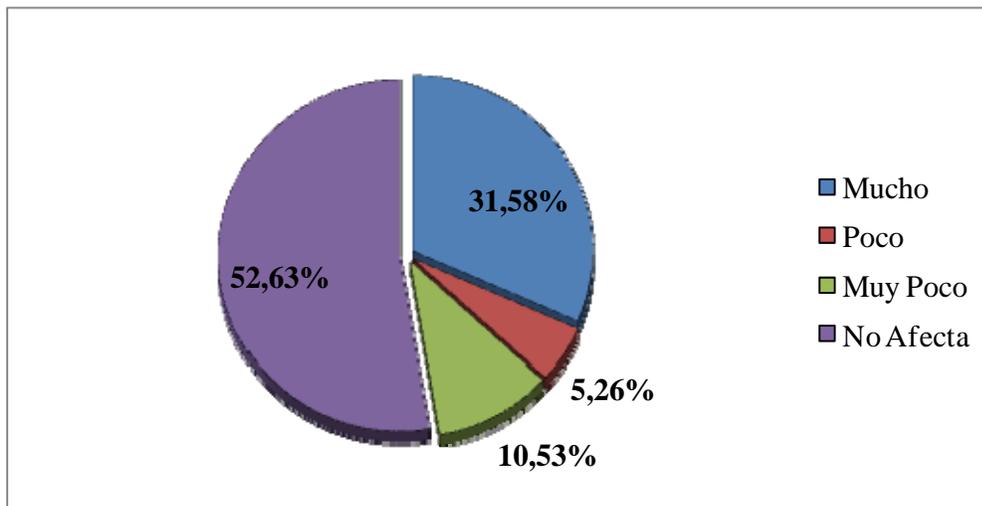
De igual forma, al consultar a los encuestados si ser impuntual afecta su productividad, el 68,42% respondió que si, a diferencia de un 26,32% que piensa lo contrario.

#### 4.3.2.3. Condiciones Físicas de Trabajo.

Con respecto a las condiciones físicas de trabajo, al preguntarle al personal si cuenta con el espacio físico necesario y con las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 52,63% consideró que si, mientras que el 47,37% restante señaló que no.

Tomando en cuenta la ubicación de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, fuera del edificio del Rectorado, el 52,63% de los encuestados opinó que esto no afecta su productividad, el 31,58% dijo que les afecta mucho, el 10,53% señaló que muy poco y el 5,26% restante respondió que poco (ver gráfico N° 31).

Gráfico N° 31. Incidencia de la ubicación de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal.



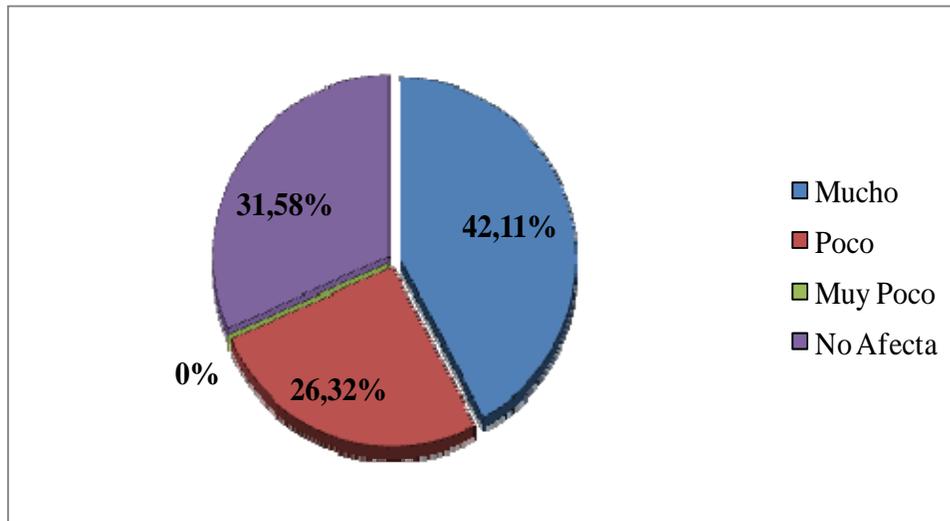
Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2.4. Imagen de la Institución.

En relación a la imagen de la institución, del total de encuestados, el 42,11% señaló que la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente les afecta mucho en su productividad, el 31,58% que no y el 26,32% que poco (ver gráfico N° 32). Sin embargo, al preguntarles si se sentían identificados con la imagen que ésta refleja, el 89,47% respondió que si, mientras que el 5,26% dijo que no.

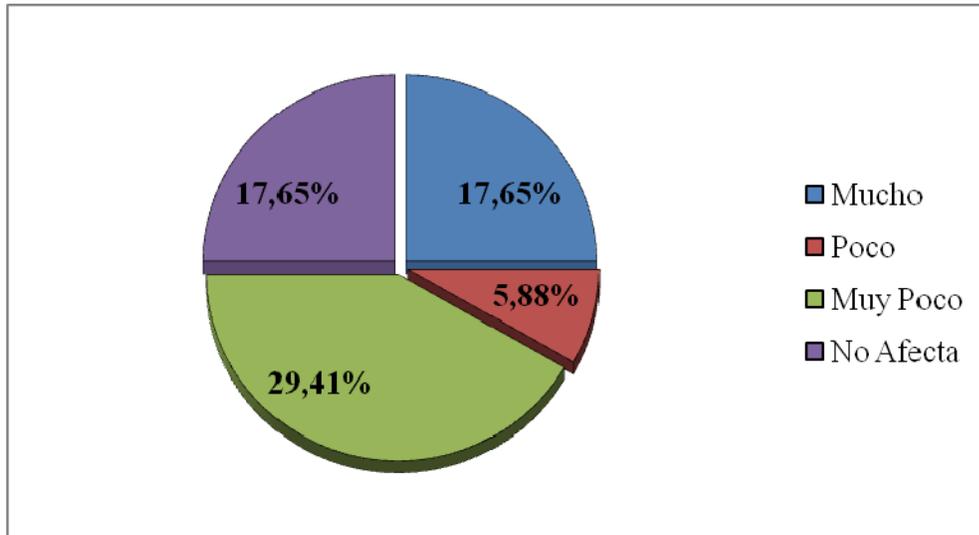
Asimismo, del 89,47% de los encuestados que respondieron si estar identificados con la imagen de la Institución, el 29,41% dijo que ésta les afecta muy poco su productividad, un 17,65% señaló que les afecta mucho, otro 17,65% indicó que no y el 5,88% manifestó que poco (ver gráfico N° 33).

Gráfico N° 32. Incidencia de la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal.



Fuente: Autoras. 2009.

Gráfico N° 33. Incidencia de identificarse con la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente en la productividad de su personal.



Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2.5. Políticas de la Institución.

Acerca de las políticas de la institución, del personal encuestado, el 52,63% cree que existen metas organizacionales para la mejora de su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mientras que el 42,11% cree que no. A diferencia de cuando se preguntó por la existencia de planes de capacitación, un 63,16% respondió que no y un 31,58% dijo que si.

Seguidamente, al preguntarle al personal si conoce con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en dicha institución, el 89,47% respondió que si, mientras que un 5,26% dijo que no. En lo que respecta al cumplimiento de sus responsabilidades, todos los encuestados respondieron de forma afirmativa.

En lo que respecta a la existencia de políticas de ascenso en la Coordinación

General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, un 73,68% de su personal opinó que no existen y un 21,05% expresó que si existen.

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados sí la institución cuenta con políticas de incentivos y reconocimientos, un 84,21% señaló que no, mientras que un 10,53% dijo que si. De estos últimos, un 50% opinó que estas políticas si contribuyen con su productividad, a diferencia del otro 50% que respondió que no contribuyen.

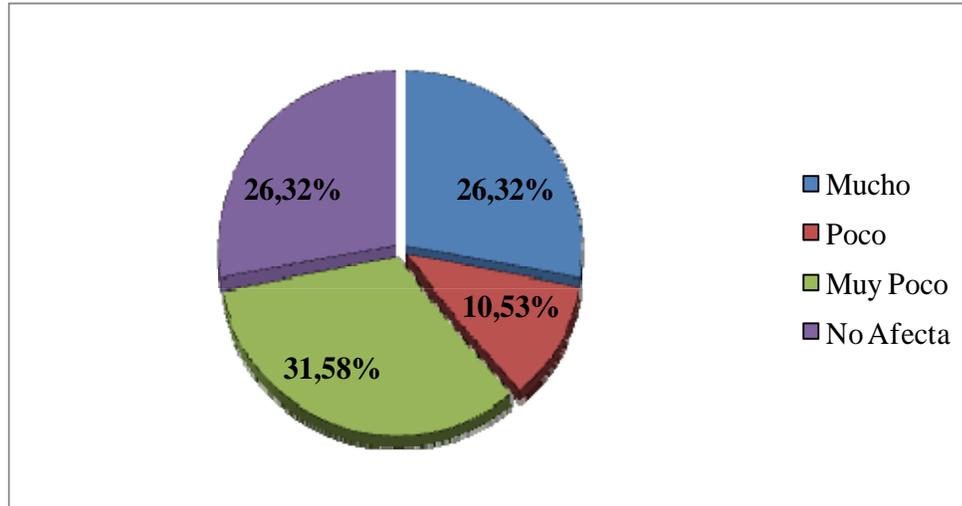
#### 4.3.2.6. Disposición de Tecnologías.

Al indagar sobre la disposición de tecnologías, se pudo conocer que un 73,68% de los encuestados es de la opinión de que el nivel de tecnología de esta institución es aceptable, a diferencia de un 21,05% que dijo lo contrario.

En relación a los equipos y los software existentes en la institución, un 52,63% de los encuestados expresó que si están actualizados con respecto a los avances tecnológicos; sin embargo, un 42,11% opinó que no. De estos últimos, un 52,50% señaló que sí contarán con equipos de alta tecnología y software actualizado serían más productivos, mientras que el 37,50% restante no opinó.

En cuanto al uso excesivo de tecnologías como el Internet y el celular, entre otras, un 31,58% del personal dijo que les afecta muy poco en su productividad, un 26,32% señaló que les afecta mucho, otro 26,32% opinó que no y un 10,53% indicó que muy poco (ver gráfico N° 34).

Gráfico N° 34. Incidencia del uso excesivo de tecnologías como el Internet y el celular, entre otras, en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2.7. Motivación.

Con respecto al aspecto motivacional, un 57,89% de los empleados respondió que si se siente motivado trabajando en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, sin embargo, un 36,84% expresó que no se siente motivado. Asimismo, al preguntarle al personal si su cargo le proporciona un nivel de satisfacción, los resultados arrojados fueron idénticos a los anteriores.

Al preguntarle al personal si se siente motivado con la remuneración que percibe trabajando en dicha institución, un 63,16% respondió que no y un 31,58% dijo que si.

#### 4.3.2.8. Relaciones Interpersonales.

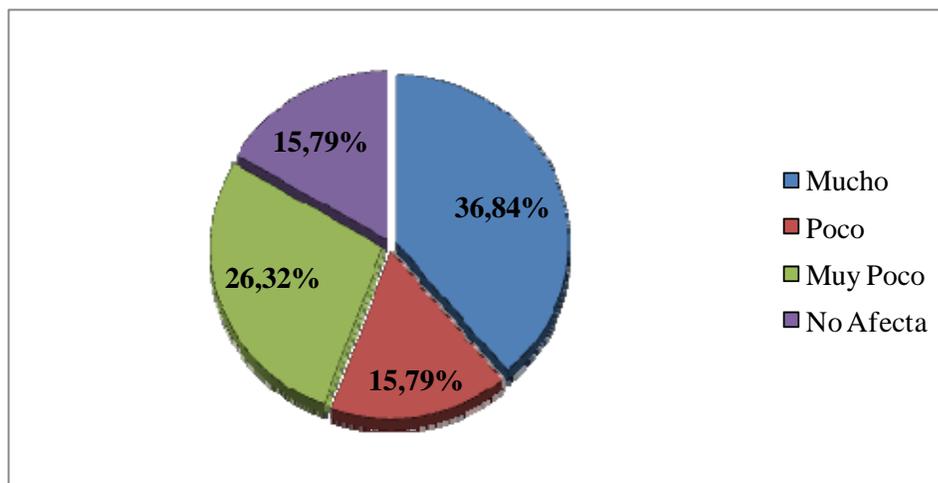
En cuanto a la comunicación con los compañeros de trabajo, al preguntarle al

personal si ésta es efectiva, un 78,95% opinó que si lo es, a diferencia de un 15,79% que señaló que no. Igualmente, al preguntar si la comunicación con su jefe es efectiva, el 68,42% de los encuestados respondió que si, mientras que un 15,79% manifestó que no.

Tomando en consideración el trato con los compañeros de trabajo, del total de encuestados, un 36,84% opinó que les afecta mucho en su productividad, un 26,32% señaló que muy poco, un 15,79% indicó que poco, a diferencia del otro 15,79% que dijo que no les afecta (ver gráfico N° 35).

De los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, un 63,16% opinó que los supervisores si cuentan con actitudes para dirigir efectivamente al personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mientras que un 15,79% expresó que no. Asimismo, al preguntarles si la relación con su jefe influye en su productividad, los resultados arrojados fueron idénticos a los anteriores.

Gráfico N° 35. Incidencia del trato con los compañeros de trabajo en la productividad del personal.



Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.3.2.9. Horarios Laborales.

Al indagar acerca de la incidencia de los horarios laborales en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, el 84,21% de los encuestados respondió que si está de acuerdo con el horario de trabajo que le fue asignado en la Coordinación, a diferencia de un 10,53% que expresó no estar de acuerdo. De estos últimos, todos consideran que debe disminuirse la jornada de trabajo con la finalidad de mejorar su productividad.

Ahora bien, al preguntar a los encuestados si son productivos en su jornada de trabajo, un 84,21% respondió que si, a diferencia de un 5,26% que opinó que no.

Asimismo, al consultarle a los encuestados sobre cómo mejorar la productividad del personal en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, los empleados recomendaron: mejorar el área física, realizar cursos de capacitación y actualización en el aspecto tecnológico, incrementar el salario, implementar políticas motivacionales, de ascenso y de mérito al trabajo, entre otras.

#### **4.4. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

Con base a la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario al personal de la Coordinación General de Control de la Universidad de Oriente, se procedió a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha institución, con la finalidad de analizarlas.

4.4.1. Fortalezas y Debilidades Relacionadas con la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

A continuación se muestran los elementos del ambiente interno, que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente (ver cuadro N° 3) y que constituyen una debilidad o una fortaleza para la misma.

Cuadro N° 3. Análisis de los elementos internos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

<b>Elementos Internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o Debilidades (Razones)</b>
<b>Condiciones Propias de Cada Trabajador:</b>		
Condiciones propias de la persona.	Las actitudes son condicionantes de la productividad.	<b>Debilidad.</b> Obstaculiza el buen desempeño de los trabajadores.
Problemas o asuntos personales.	Afectan la productividad del empleado.	<b>Debilidad.</b> Interfieren en las actividades laborales.
Impuntualidad.	Algunos empleados llegan tarde.	<b>Debilidad.</b> Hay menos tiempo para cumplir con las actividades.
<b>Condiciones Físicas de Trabajo:</b>		
Espacio físico y herramientas de trabajo.	Se cuenta con el espacio físico necesario y las herramientas adecuadas.	<b>Fortaleza.</b> Los empleados se sienten cómodos y cuentan con los medios para realizar su trabajo.

Continuación Cuadro N° 3.

Ubicación de la Institución.	No representa un problema la ubicación fuera del edificio del Rectorado.	<b>Fortaleza.</b> Permite el total cumplimiento de las labores.
<b>Imagen de la Institución:</b>		
Imagen que proyecta la Institución.	El personal se siente identificado con la imagen de la Institución.	<b>Fortaleza.</b> Contribuye a mejorar la productividad del personal.
<b>Políticas de la Institución:</b>		
Metas organizacionales.	Existen metas organizacionales para la mejora de la productividad.	<b>Fortaleza.</b> Les brinda a los empleados la oportunidad de mejorar su productividad.
Planes de capacitación.	No existen planes de capacitación.	<b>Debilidad.</b> Obstaculiza la formación del personal.
Funciones relacionadas con el Cargo.	El personal conoce y cumple con las funciones de su cargo.	<b>Fortaleza.</b> Coadyuva al buen desempeño.
Políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos.	No existen políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos en la Institución.	<b>Debilidad.</b> Esto desmotiva a los trabajadores.
<b>Disposición de Tecnologías:</b>		
Nivel de tecnología.	Se cuenta con equipos y software actualizados.	<b>Fortaleza.</b> El personal cuenta con las tecnologías necesarias para realizar sus actividades.

Continuación Cuadro N° 3.

Uso de Tecnologías.	El uso excesivo de celulares, Internet, entre otros, no perjudica la productividad del personal.	<b>Fortaleza.</b> Se le da el uso adecuado a las tecnologías.
<b>Motivación:</b>		
Motivación del personal.	La mayoría de los empleados se sienten motivados y satisfechos con el cargo que ocupan.	<b>Fortaleza.</b> Esto los impulsa a ser más productivos.
Remuneración.	El nivel de remuneración no satisface las expectativas de todo el personal.	<b>Debilidad.</b> En algunos de los empleados este factor les impide ser más productivos.
<b>Relaciones Interpersonales:</b>		
Comunicación y trato.	La comunicación y el trato entre los empleados y la de éstos con su jefe, es efectiva.	<b>Fortaleza.</b> Existe sinergia entre el personal.
Liderazgo.	Los supervisores cuentan con aptitudes para dirigir efectivamente al personal.	<b>Fortaleza.</b> Esto contribuye al logro de los objetivos propuestos.
<b>Horarios Laborales:</b>		
Jornada de trabajo.	El personal está de acuerdo con su horario de trabajo y siente que es productivo en él.	<b>Fortaleza.</b> Los empleados se sienten a gusto con su jornada laboral.

Fuente: Autoras. 2009.

4.4.2. Oportunidades y Amenazas Relacionadas con la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

A continuación se muestran los factores del ambiente externo, que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente (ver cuadro N° 4) y que constituyen una oportunidad o una amenaza para la misma.

Cuadro N° 4. Análisis de los elementos externos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas (Razones)</b>
<b>Medio Social:</b>		
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	No interfiere directamente en el trabajo realizado por el personal.	<b>Oportunidad.</b> Parte del personal puede beneficiarse de éstos.
Transporte público.	No es un medio muy relevante para el cumplimiento de las labores.	<b>Amenaza.</b> Podría llegar a ser un obstáculo en la productividad de algunos empleados.
Actitudes y valores de grupos sociales.	Este factor puede influir en la productividad, dependiendo de la personalidad de cada empleado.	<b>Amenaza.</b> Pudiera interferir en la realización del trabajo.
<b>Medio Económico:</b>		
Situación económica del país.	La inflación y la escasez de bienes es motivo de preocupación para el personal.	<b>Amenaza.</b> Esto puede interferir en el trabajo.

Continuación Cuadro N° 4.

<b>Políticos:</b>		
Políticas gubernamentales.	La variabilidad de éstas afectan los intereses de cada empleado.	<b>Amenaza.</b> Puede interferir en las actividades del personal.
Políticas de sueldos y salarios.	Despierta el interés de los empleados ante la incertidumbre de lo que podría pasar con su remuneración.	<b>Amenaza.</b> La productividad del empleado depende en gran medida de su remuneración.
Aspectos políticos y legales.	Las normas y leyes que regulan la actividad de la universidad pueden afectar la productividad del personal.	<b>Amenaza.</b> Representa una limitante para los empleados.
<b>Geográfico:</b>		
Transporte terrestre.	Afecta a una pequeña parte del personal.	<b>Amenaza.</b> Dificulta la llegada de algunos empleados a la Institución.
Ubicación geográfica de la institución.	La zona en la que está situada la institución es favorable y a la vez desfavorable para algunos de sus empleados.	<b>Amenaza.</b> Afecta las labores de una parte del personal.
<b>Demográficos:</b>		
Habilidad y experiencia del personal.	Los trabajadores poseen los conocimientos y destrezas necesarios para realizar su trabajo.	<b>Oportunidad.</b> Un personal bien capacitado tiene mayor oportunidad de aumentar su nivel de productividad.
<b>Entorno Socio-Cultural:</b>		
Costumbres y estilos de vida.	El comportamiento de los empleados interfiere con el cumplimiento de sus labores.	<b>Amenaza.</b> La productividad del personal se ve afectada por estos factores.

Continuación Cuadro N° 4.

Conformismo de la sociedad.	La aceptación irremediable de algunos aspectos puede limitar la productividad de los empleados.	<b>Amenaza.</b> Algunos empleados no se preocupan por ser mejores.
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	Es frecuente que ocurra cualquiera de estas situaciones en las adyacencias de la Institución.	<b>Amenaza.</b> El temor a estos factores por parte de los empleados, puede afectar su productividad.
<b>Tecnologías:</b>		
Tecnologías de información y comunicación.	El acceso a la tecnología es fundamental para agilizar el cumplimiento de las actividades del personal.	<b>Oportunidad.</b> Esto permite el progreso de la institución y de las actividades que allí se realizan.
<b>Medio Familiar:</b>		
Problemas familiares.	Los problemas familiares no interfieren en las labores del personal.	<b>Amenaza.</b> En algunos casos pueden perjudicar la tranquilidad del trabajador.
Enfermedades.	Éstas pueden provocar el ausentismo por parte de los empleados.	<b>Amenaza.</b> Debido al ausentismo, el incumplimiento de las actividades hace que el personal sea menos productivo.
Hábitos y costumbres.	El modo de actuar de cada empleado influye en la realización de sus actividades.	<b>Amenaza.</b> La productividad del personal depende en gran medida de sus acciones.

Fuente: Autoras. 2009.

#### **4.5. Impacto de los Elementos Internos y Externos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procedió a determinar el nivel de impacto de éstas sobre la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, tal como lo plantea Serna (1997) en relación a la matriz de impacto, como se indicó en el Capítulo III.

##### **4.5.1. Análisis de Impacto de los Elementos Internos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.**

En el cuadro N° 5 se muestra el nivel de impacto que tienen las fortalezas y debilidades sobre la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 5. Análisis de impacto de los elementos internos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

<b>ELEMENTOS INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Condiciones Propias de Cada Trabajador:</b>						
Condiciones propias de la persona.					X	
Problemas o asuntos personales.					X	

Continuación Cuadro N° 5.

Impuntualidad.				X		
<b>Condiciones Físicas de Trabajo:</b>						
Espacio físico y herramientas de trabajo.	X					
Ubicación de la Institución.		X				
<b>Imagen de la Institución:</b>						
Imagen que proyecta la Institución.		X				
<b>Políticas de la Institución:</b>						
Metas organizacionales.		X				
Planes de capacitación.				X		
Funciones relacionadas con el Cargo.	X					
Políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos.				X		
<b>Disposición de Tecnologías:</b>						
Nivel de tecnología.	X					
Uso de Tecnologías.		X				
<b>Motivación:</b>						
Motivación del personal.	X					

Continuación Cuadro N° 5.

Remuneración.					X	
<b>Relaciones Interpersonales:</b>						
Comunicación y trato.		X				
Liderazgo.	X					
<b>Horarios Laborales:</b>						
Jornada de trabajo.		X				

Fuente: Autoras. 2009.

4.5.2. Análisis de Impacto de los Elementos Externos en la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

En el cuadro N° 6, se muestra el nivel de impacto que tienen las oportunidades y amenazas sobre la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 6. Análisis de impacto de los elementos externos que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

ELEMENTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Medio Social:</b>						
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.			X			

Continuación Cuadro N° 6.

Transporte público.					X	
Actitudes y valores de grupos sociales.				X		
<b>Medio Económico:</b>						
Situación económica del país.					X	
<b>Políticos:</b>						
Políticas gubernamentales.					X	
Políticas de sueldos y salarios.				X		
Aspectos políticos y legales.					X	
<b>Geográfico:</b>						
Transporte terrestre.					X	
Ubicación geográfica de la Institución.						X
<b>Demográficos:</b>						
Habilidad y experiencia del personal.	X					
<b>Entorno Socio-Cultural:</b>						
Costumbres y estilos de vida.					X	
Conformismo de la sociedad.					X	
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.				X		

Continuación Cuadro N° 6.

<b>Tecnologías:</b>						
Tecnologías de información y comunicación.	X					
<b>Medio Familiar:</b>						
Problemas familiares.						X
Enfermedades.					X	
Hábitos y costumbres.						X

Fuente: Autoras. 2009.

#### 4.5.3. Análisis FODA.

Después de haber identificado el nivel de impacto de los factores, tanto internos como externos, que influyen sobre la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, se procedió a elaborar una hoja de trabajo, que a juicio de Serna (1997), se contemplan sólo aquellos elementos con un nivel de incidencia alto (ver cuadro N° 7). Seguidamente, dichos elementos son confrontados en la matriz FODA (ver cuadro N° 8).

Cuadro N° 7. Hoja de Trabajo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad y experiencia del personal.</li> <li>• Tecnologías de información y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de sueldos y salarios.</li> <li>• Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.</li> <li>• Actitudes y valores de grupos sociales.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico y herramientas de trabajo.</li> <li>• Funciones relacionadas con el cargo.</li> <li>• Motivación del personal.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Nivel de Tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuntualidad.</li> <li>• Planes de capacitación.</li> <li>• Políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos.</li> </ul>

Fuente: Autoras. 2009.

Cuadro N° 8. Análisis FODA de la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

<b>Elementos Externos</b> 	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	O1. Habilidad y experiencia del personal. O2. Tecnologías de información y comunicación.	A1. Políticas de sueldos y salarios. A2. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. A3. Actitudes y valores de grupos sociales.
<b>Elementos Internos</b> 		

Continuación Cuadro N° 8.

Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Espacio físico y herramientas de trabajo.</p> <p>F2. Funciones relacionadas con el cargo.</p> <p>F3. Motivación del personal.</p> <p>F4. Liderazgo.</p> <p>F5. Nivel de Tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el espacio físico para adquirir nuevos equipos que sean necesarios y, actualizar los ya existentes a las nuevas tecnologías (F1, F5, O2).</li> <li>• Poner en práctica el nivel de liderazgo existente para estimular al personal a que continúe cultivando su conocimiento, habilidad y experiencia, para que siga cumpliendo con su trabajo de una manera cada vez más productiva (F4, O1, F2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener informado al personal acerca de las políticas de sueldos y salarios implementadas por el gobierno (A1, F4).</li> <li>• Contratar vigilancia para contrarrestar los efectos de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas, y así, resguardar la institución y todo su personal (A2, F1).</li> <li>• Proponer cursos de autoestima y relaciones interpersonales con el objetivo de canalizar algunas actitudes negativas de los trabajadores y mejorar aún más el ambiente de trabajo (A3, F3).</li> </ul>

Continuación Cuadro N° 8.

<b>Debilidades (D)</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>D1. Impuntualidad. D2. Planes de capacitación. D3. Políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cursos de capacitación que contribuyan al conocimiento y destrezas del personal (D2, O1).</li> <li>• Fomentar políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos, con la finalidad de alentar al personal a adquirir nuevas destrezas, a que sea más puntual y, por ende, más productivo (D1, D3, O1).</li> <li>• Promover cursos de actualización con relación a los avances tecnológicos, que sean de utilidad para la institución (D2, O2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appreciar el esfuerzo, dedicación y esmero del personal, con la intención de que éste desarrolle mejores actitudes ante cualquier situación que se le presente (D3, A3).</li> <li>• Desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal de seguridad de la institución, con el propósito de que éstos estén preparados ante cualquier evento fortuito que atente contra la tranquilidad de los empleados (D2, A2).</li> <li>• Concientizar a todo el personal, empezando por los jefes, con la intención de que pongan en práctica sus valores y, a su vez, crear sentido de responsabilidad, recalcándoles la importancia que tiene la puntualidad en el lugar de trabajo (D1, A3).</li> </ul>

Fuente: Autoras. 2009.

Una vez presentada la matriz FODA, a continuación se indican los resultados de la misma.

- Estrategias FO:
  - Aprovechar el espacio físico para adquirir nuevos equipos que sean necesarios y, actualizar los ya existentes a las nuevas tecnologías.
  - Poner en práctica el nivel de liderazgo existente para estimular al personal a que continúe cultivando su conocimiento, habilidad y experiencia, para que siga cumpliendo con su trabajo de una manera cada vez más productiva.
  
- Estrategias FA:
  - Mantener informado al personal acerca de las políticas de sueldos y salarios implementadas por el gobierno.
  - Contratar vigilancia para contrarrestar los efectos de la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas, y así, resguardar la institución y todo su personal.
  - Proponer cursos de autoestima y relaciones interpersonales con el objetivo de canalizar algunas actitudes negativas de los trabajadores y mejorar aún más el ambiente de trabajo.
  
- Estrategias DO:
  - Implementar cursos de capacitación que contribuyan al conocimiento y destrezas del personal.
  - Fomentar políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos, con la finalidad de alentar al personal a adquirir nuevas destrezas, a que sea más puntual y, por ende, más productivo.

- Promover cursos de actualización con relación a los avances tecnológicos, que sean de utilidad para la institución.
- Estrategias DA:
  - Apreciar el esfuerzo, dedicación y esmero del personal, con la intención de que éste desarrolle mejores actitudes ante cualquier situación que se le presente.
  - Desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal de seguridad de la institución, con el propósito de que éstos estén preparados ante cualquier evento fortuito que atente contra la tranquilidad de los empleados.
  - Concientizar a todo el personal, empezando por los jefes, con la intención de que pongan en práctica sus valores y, a su vez, crear sentido de responsabilidad, recalcándoles la importancia que tiene la puntualidad en el lugar de trabajo.

#### **4.6. Acciones Estratégicas Requeridas por el Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente que Contribuyan al Logro de su Productividad.**

Una vez realizado el análisis FODA, basado en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, surgieron las acciones estratégicas que se presentan a continuación, las cuales están diseñadas con el fin de hacer frente a las amenazas provenientes del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo; tomando en cuenta, a su vez, la capacidades internas de la institución, haciendo énfasis en aquellas que tienen una influencia positiva en la misma (fortalezas), para que así se puedan corregir las de influencia negativa (debilidades).

- Espacio físico y herramientas de trabajo.
  - Evaluar periódicamente las condiciones del espacio físico de la Institución, con la intención de evitar el deterioro y determinar, si son requeridas, modificaciones a la infraestructura o incorporar nuevas herramientas de trabajo, en caso de que éstas se encuentren obsoletas.
  
- Funciones relacionadas con el cargo.
  - A pesar de que el personal conoce y cumple con todas sus funciones, se considera importante elaborar e implementar un manual de normas y procedimientos dentro de la institución, con la finalidad de que queden claramente asentadas las responsabilidades inmersas en cada cargo.
  - Supervisar que el personal siga cumpliendo efectivamente con sus funciones.
  
- Motivación del personal.
  - Incrementar el nivel de motivación existente en el personal, apreciando y valorando su desempeño, a través de políticas de incentivos y reconocimientos, reconociendo además, que éste es el motor fundamental del funcionamiento y progreso de la institución.
  
- Liderazgo.
  - Hacer cumplir las metas organizacionales para la mejora de la productividad, existentes en la institución, tomando en consideración que se necesita de la disposición y dedicación de un personal que trabaje por la consecución de dichas metas.

- Es importante también resaltar, que tanto los empleados como los jefes deben mantener una buena comunicación en el lugar de trabajo, que contribuya con el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
  - Los jefes deben ser un buen ejemplo a seguir para los empleados.
  - Consultar la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones en la Coordinación.
- Tecnología.
    - Empezar planes de inducción y formación, cada vez que se requiera, en lo que respecta a los avances tecnológicos, para todos los empleados.
    - Evaluar periódicamente el nivel de tecnología con que se cuenta y, de ser necesario, reemplazarla o actualizarla.
- Habilidad y experiencia del personal.
    - Maximizar las habilidades y destrezas del personal que forma parte de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, a través de programas de capacitación acordes con su área de trabajo.
    - Estimular a los empleados a que continúen ampliando su nivel de conocimiento, lo cual se puede lograr a través de la implementación de políticas de ascenso.
- Políticas de sueldos y salarios.
    - Mantener informado al personal sobre las políticas que implemente el Gobierno Nacional, en lo referente a sueldos y salarios, ya sea por medio de notificaciones, folletos o carteleras, con la finalidad de evitar conflictos en la Institución.

- Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.
  - Con la finalidad de hacer frente a la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas que se puedan presentar, dentro o fuera de la Institución, se debe capacitar al personal de seguridad para afrontar tales situaciones, de modo que éstas no repercutan en la productividad del personal que allí labora y, a su vez, se logre mantener un equilibrio físico, mental y social de este.
  - De ser necesario, solicitar la contratación de un personal adicional de seguridad, para garantizar la tranquilidad de los empleados en la institución y por ende, mejorar su productividad.
  
- Actitudes y valores sociales.
  - Fomentar valores sociales y éticos en los trabajadores, a través de cursos, para mejorar su autoestima y las relaciones interpersonales, buscando así corregir las actitudes inadecuadas que podrían dirigirlos a una baja en su productividad.
  
- Impuntualidad.
  - Crear conciencia y sentido de responsabilidad en los empleados en lo que respecta al cumplimiento del horario de trabajo, por medio de notificaciones o reuniones extraordinarias, puesto que éste es el espacio de tiempo con el que disponen para cumplir con sus funciones en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.
  - Los jefes deben cumplir con su horario de trabajo, para que de esta manera sean el ejemplo a seguir por el resto de los empleados.

- Planes de capacitación.
  - Desarrollar programas de capacitación, cada vez que sea necesario, acordes con las necesidades del personal en su área de trabajo, de modo que contribuyan a mejorar su productividad.
  
- Políticas de ascenso, incentivos y reconocimientos.
  - Promover políticas de incentivos, acordes con el nivel de especialización que posee cada empleado, de tal manera que contribuyan al máximo aprovechamiento de éste y, por consiguiente, mejorar día a día su productividad.

## CONCLUSIONES

Al aplicar un análisis estratégico a cualquier institución, sin importar su naturaleza, se busca crear estrategias con la intención de solucionar cualquier problema que ésta presente, de modo que logre cumplir con las metas y objetivos que se planteó; en este sentido, se puede decir que un análisis estratégico se lleva a cabo con la intención de evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las que se encuentra inmersa una organización, con el propósito de definir acciones estratégicas; de ello no escapa el análisis estratégico realizado a la productividad del personal la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, de donde surgieron las siguientes conclusiones:

- Al realizar un análisis estratégico a la productividad del personal de la institución antes mencionada, se evaluaron un conjunto de factores tanto internos como externos. A lo interno, elementos como las condiciones propias de cada trabajador, las condiciones físicas de trabajo, la imagen de la institución, sus políticas, la disposición de tecnologías, la motivación, las relaciones interpersonales y los horarios laborales y, a lo externo, elementos como el medio social, económico, político, geográfico, demográfico, socio-cultural, la tecnología y el medio familiar; todo esto con la intención de medir su nivel de impacto y poder analizarlos a través de la matriz FODA.
- A través del análisis FODA, en el aspecto interno se encontró que la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas por la institución, la cual a su vez cuenta con el espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

- En el aspecto externo, se pudo observar que la inseguridad, los valores de la sociedad y las políticas de sueldos y salarios pueden llegar a ser determinantes de la productividad, por lo que son factores que no pueden perderse de vista.
- Una vez realizada la matriz FODA, surgieron una serie de acciones estratégicas que permitirán la optimización de las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a al efecto de las amenazas que están presentes en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, mismas que se recomienda sean puestas en práctica a fin de lograr la productividad del personal que en ella labora.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Textos:

Arias, Fidias. 2006. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Episteme: Venezuela.

Bain, David. 1987. Productividad: La solución a los problemas de la empresa. McGraw Hill: México.

Bavaresco, Aura. 2006. Proceso metodológico en la investigación. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

Becker, Gary. 1964. El Capital Humano. EE.UU.

De Zuani, Elio. 2005. Introducción a la administración de organizaciones. Valleta Ediciones SRL: Argentina.

Diccionario de administración y finanzas. Editorial Océano/Centrum. España.

Diez, Emilio; García, Julio; Martín y Periañez, Cristobal. 2001. Administración y dirección. Editorial McGraw Hill: España.

Esteves, José. 1996. Diccionario razonado de economía. Editorial Panapo: Venezuela.

Francés, Antonio. 2001. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México, S.A.: México.

- Francés, Antonio. 2006. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México, S.A.: México.
- Harrington, James. 1988. Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa. McGraw Hill Interamericana: México.
- Hitt, Michael; Duane, Ireland y Hoskisson, Robert. 2004. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Internacional Thompson Editores S.A.: México.
- Hofer, Charles y Schendel, Dan. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing: EE.UU.
- Hornigren, Charles; George, Foster y Srikant, Datar. 2007. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. Editorial Pearson Educación: México.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 2004. Administración: una perspectiva global. 12a. Edición. McGraw Hill: México.
- Porter, Michael 1980. Estrategias competitivas: Técnicas para analizar estrategias y competidores. The free press. Copyriht: EE.UU.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. 2005. Administración. Pearson Educación: México.
- Robbins, Stephen. 1999 Administración. Pearson Educación: México.
- Robbins, Stephen. 2005. Administración. Pearson Educación: México.

Serna, Humberto. 1997. Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y Metodología. 6ta. Edición. 3R Editores. Colombia.

Stoner, James y Gilbert, Daniel. 1996. Administración. Pearson Educación: México.

Sumanth, David. 1990. Ingeniería y administración de la productividad. McGraw Hill: México.

Sutermester, Robert. 1976. People and productivity. McGraw-Hill: Nueva York.

Tawfik, Louis. 1992. Administración de la producción. McGraw Hill: México.

Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo. 1994. Administración estratégica. McGraw Hill Interamericana: México.

Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo. 1997. Administración estratégica. McGraw Hill Interamericana: México.

Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo. Strickland. 2004. Administración estratégica. McGraw Hill Interamericana: México.

York, Jhon. 1994. Calitividad: Mejora simultánea de la calidad y la productividad. Editorial Marcombo: España.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario 24 de Marzo de 2000. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. 2006. Gaceta Oficial N° 38.426 del 28 de Abril de 2006. Venezuela.

Tesis de grado:

Cova, Héctor y Julissa Prieto. 2009. Análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Nieto, María. 1987. “El elemento humano como factor de productividad”. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Anzoátegui. Venezuela.

Marrero, Luis y María Pino. 2000. Influencia de la motivación y comunicación del recurso humano para aumentar la productividad de las empresas VIVEX, C.A. y SENIAT - Bna. Edo. Anzoátegui. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Anzoátegui. Venezuela.

Directorio Web:

Heath, Jonathan. 06-07-2009. Productividad. Disponible en:

[http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=637&Itemid=62](http://www.jonathanheath.net/index.php?option=com_content&task=view&id=637&Itemid=62)

Leal, Aurelio. 26-07-2009. Tendencias de ingeniería industrial en el incremento de la productividad. Disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/TendenciasDeIngenieraIndustrialEnElIncrementoDeLaProductividad>

Ronda, Guillermo. 29-07-2009. El análisis estratégico. Elementos a tener en cuenta.

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

Urbina, Carlos. 01-07-2009. Productividad. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos58/productividad/productividad.shtml>

Vargas, José e Irene Guillén, 05-07-2009. Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. Disponible en:

[http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/348/1/jvargas-procesos\\_transformacion.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/348/1/jvargas-procesos_transformacion.pdf)

Páginas WEB consultadas:

<http://es.wikipedia.org/wiki/personal>

<http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

<http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>

<http://www.mincyt.gov.ar>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

Cumaná, 5 de octubre de 2009

Ciudadano(a)

Presente.

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”**, el cual tiene como objetivo: Analizar estratégicamente la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

---

Br. Yasmin J. Figueroa H.

C.I.:16486234

---

Br. Cecilia I. Hamana M.

C.I.:18211614

## **CUESTIONARIO**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

#### **HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

---

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

---

FECHA: \_\_\_\_\_

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

## CUESTIONARIO

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

#### I. ELEMENTOS EXTERNOS.

##### A) Aspectos Generales:

1) ¿Cuál o cuáles de los factores externos que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- a) Medio Social \_\_\_\_\_
- b) Medio Económico \_\_\_\_\_
- c) Políticos \_\_\_\_\_
- d) Geográfico \_\_\_\_\_
- e) Demográficos \_\_\_\_\_
- f) Entorno Socio-Cultural \_\_\_\_\_
- g) Tecnología \_\_\_\_\_
- h) Medio Familiar \_\_\_\_\_
- i) Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

2) De los factores externos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

---

##### B) Medio Social:

3) ¿De qué manera afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No Afecta \_\_\_\_\_

4) ¿Cree usted que el transporte público afecta la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5) ¿Cree usted que las actitudes y valores de grupos sociales afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**C) Medio Económico:**

6) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7) ¿Cómo afecta la inflación a la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Muy Poco \_\_\_\_\_

No Afecta \_\_\_\_\_

8) ¿De qué manera cree usted que la escasez de bienes e insumos en el país afecta la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Muy Poco \_\_\_\_\_

No Afecta \_\_\_\_\_

9) ¿Cómo afecta el índice de desempleo la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No Afecta \_\_\_\_\_

**D) Políticos:**

10) ¿Cree usted que las políticas implementadas por el gobierno nacional afectan la productividad del personal que labora en Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

11) ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

12) Las políticas cambiarias y de control de precios aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, afectan en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente:

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No Afecta \_\_\_\_\_

13) ¿Cómo cree usted que las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el gobierno afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No Afecta \_\_\_\_\_

14) De los aspectos políticos y legales que se mencionan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en la productividad del personal de Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- a) Elecciones \_\_\_\_\_
  - b) Normas y leyes que regulan la actividad de la universidad \_\_\_\_\_
  - c) Legislación y reforma de leyes \_\_\_\_\_
  - d) Estabilidad política del país \_\_\_\_\_
  - e) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado \_\_\_\_\_
  - f) Ley Orgánica del Trabajo \_\_\_\_\_
  - g) Normas ISO \_\_\_\_\_
  - h) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_
- 

15) De los aspectos políticos y legales que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cómo considera usted que éstos afectan la productividad del personal de Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No Afecta \_\_\_\_\_

**E) Geográfico:**

16) De los aspectos geográficos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles considera usted que inciden en la productividad del personal de Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- a) Acceso a la Coordinación \_\_\_\_\_
  - b) Dificultad del transporte terrestre \_\_\_\_\_
  - c) Ubicación de la Coordinación \_\_\_\_\_
  - d) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_
-

17) ¿De qué manera considera usted que la ubicación geográfica de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente afecta la productividad de su personal?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No Afecta \_\_\_\_\_

**F) Demográficos:**

18) ¿Considera usted que aspectos demográficos como la edad, sexo, estado civil, entre otros, son condicionantes de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

19) ¿Considera usted que la habilidad y la experiencia del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, afectan en su productividad?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

**G) Entorno Socio-Cultural:**

20) ¿Considera usted que las costumbres y estilos de vida del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, afectan su productividad?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

21) De los aspectos socio-culturales que se presentan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- a) Pérdida de valores \_\_\_\_\_
  - b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas \_\_\_\_\_
  - c) Manifestaciones públicas \_\_\_\_\_
  - d) Desempleo \_\_\_\_\_
  - e) Distribución del ingreso del país \_\_\_\_\_
  - f) Exigencia de la universidad \_\_\_\_\_
  - g) Inseguridad \_\_\_\_\_
  - h) Los programas sociales implementados por el gobierno \_\_\_\_\_
  - i) Reputación de la universidad \_\_\_\_\_
  - j) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_

22) ¿Cómo afecta la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas, la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No Afecta \_\_\_\_\_

23) ¿Cree usted que las creencias religiosas influyen en la productividad del personal de Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

#### **H) Tecnología:**

24) ¿Cómo considera usted que las tecnologías de información y comunicación afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No afecta \_\_\_\_\_

25) De los aspectos tecnológicos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles cree usted que inciden en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- a) Telecomunicaciones \_\_\_\_\_
  - b) Nuevas tecnologías \_\_\_\_\_
  - c) Facilidad de acceso a la tecnología \_\_\_\_\_
  - d) Importación de tecnologías al país \_\_\_\_\_
  - e) Software actualizado \_\_\_\_\_
  - f) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_

**I) Medio Familiar:**

26) ¿Cómo considera usted que los problemas familiares, afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente:

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No afecta \_\_\_\_\_

27) ¿Cómo considera usted que las adicciones (alcoholismo, drogas, juegos de envites y azar, entre otros), afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente:

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No afecta \_\_\_\_\_

28) ¿Cómo considera usted que las enfermedades afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente:

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- No afecta \_\_\_\_\_

29) ¿Cómo considera usted que la personalidad de cada trabajador afecta su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente:

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

30) ¿Cómo considera usted que los hábitos y costumbres de cada trabajador afectan su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

## II. ELEMENTOS INTERNOS.

### A) Aspectos Generales:

31) ¿Cuál o cuáles de los factores internos que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Condiciones Propias de cada Trabajador \_\_\_\_\_  
Condiciones Físicas de Trabajo \_\_\_\_\_  
Imagen de la Institución \_\_\_\_\_  
Políticas de la Institución \_\_\_\_\_  
Disposición de Tecnologías \_\_\_\_\_  
Motivación \_\_\_\_\_  
Las Relaciones interpersonales \_\_\_\_\_  
Horarios Laborales \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

32) De los factores internos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia en la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

---

33) ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la productividad del personal?

- Mucho \_\_\_\_\_
- Poco \_\_\_\_\_
- Muy Poco \_\_\_\_\_
- Ninguno \_\_\_\_\_

34) ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos para la participación de los trabajadores en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

- Condiciones Propias de cada Trabajador \_\_\_\_\_
- Condiciones Físicas de Trabajo \_\_\_\_\_
- Imagen de la Institución \_\_\_\_\_
- Políticas de la Institución \_\_\_\_\_
- Disposición de Tecnologías \_\_\_\_\_
- Motivación \_\_\_\_\_
- Las Relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- Horarios Laborales \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_

**B) Condiciones Propias de Cada Trabajador:**

35) De las condiciones propias de cada trabajador de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, que se mencionan a continuación, ¿Cuál o Cuáles considera usted que inciden en su productividad laboral?

- Actitudes \_\_\_\_\_
- Deseos \_\_\_\_\_
- Expectativas \_\_\_\_\_
- Grados de inteligencia \_\_\_\_\_
- Educación \_\_\_\_\_
- Creencias y costumbres \_\_\_\_\_
- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

36) ¿Considera usted que las condiciones propias de cada persona afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No Afecta \_\_\_\_\_

37) ¿Cómo cree usted que los problemas o asuntos personales afectan su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

38) ¿Cree usted que el ser impuntual afecta su productividad la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**C) Condiciones Físicas de Trabajo:**

39) ¿Considera usted que cuenta con el espacio físico necesario para el cumplimiento de sus actividades en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

40) ¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

41) La ubicación de la sede de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, fuera del edificio del Rectorado, afecta su productividad:

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

**D) Imagen de la Institución:**

42) ¿Cómo considera usted que la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente afecta su productividad?

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

43) ¿Se siente usted identificado con la imagen que proyecta la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45.

44) El identificarse con la imagen de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente afecta su productividad:

Mucho \_\_\_\_\_  
Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
No afecta \_\_\_\_\_

**E) Políticas de la Institución:**

45) ¿Cree usted que en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente existen metas organizacionales para la mejora de su productividad?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

46) ¿Cuenta la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente con planes de capacitación que contribuyan a mejorar su productividad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

47) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

48) ¿Cumple usted cabalmente con todas las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

49) ¿Cree usted que existen políticas de ascenso en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

50) ¿Cree usted que existen políticas de incentivos y reconocimientos en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52.

51) ¿Cree usted que las políticas de incentivos y reconocimientos existentes en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, contribuyen en su productividad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**F) Disposición de Tecnologías:**

52) ¿El nivel de tecnología con que cuenta la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, es aceptable?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

53) ¿Están actualizados los equipos y los software con que cuenta la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, con respecto a los avances tecnológicos?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 55.

54) ¿Cree usted que sí la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente contara con equipos de alta tecnología y software actualizados, serían más productivos sus trabajadores?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

55) Cree usted que el uso excesivo de tecnologías como el Internet y el celular, entre otras, afectan la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad:

Mucho \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Muy Poco\_\_\_\_\_

No afecta \_\_\_\_\_

**G) Motivación:**

56) ¿Se siente usted motivado trabajando en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

57) ¿El cargo que usted desempeña le proporciona un nivel de satisfacción?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

58) ¿Se siente usted motivado con la remuneración que percibe por su trabajo en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

#### **H) Relaciones Interpersonales:**

59) ¿Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente es efectiva?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

60) ¿Considera usted que la comunicación con su jefe en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente es efectiva?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

61) ¿Cómo afecta el trato con sus compañeros de trabajo, su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad:

Mucho \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Muy Poco\_\_\_\_\_

No afecta \_\_\_\_\_

62) ¿Cree usted que los supervisores cuentan con aptitudes para dirigir efectivamente al personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

63) Considera usted que la relación con su jefe, en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad, influye en su productividad de manera:

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**I) Horarios Laborales:**

64) ¿Está usted de acuerdo con el horario de trabajo que le fue asignado en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 66.

65) Con la finalidad de mejorar su productividad en la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, cree usted que la jornada de trabajo actual se debe:

Aumentar \_\_\_\_\_

Disminuir \_\_\_\_\_

66) ¿Considera usted que es productivo en su jornada de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

67) ¿Qué recomienda usted hacer para que se incremente la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente?

---

---

---

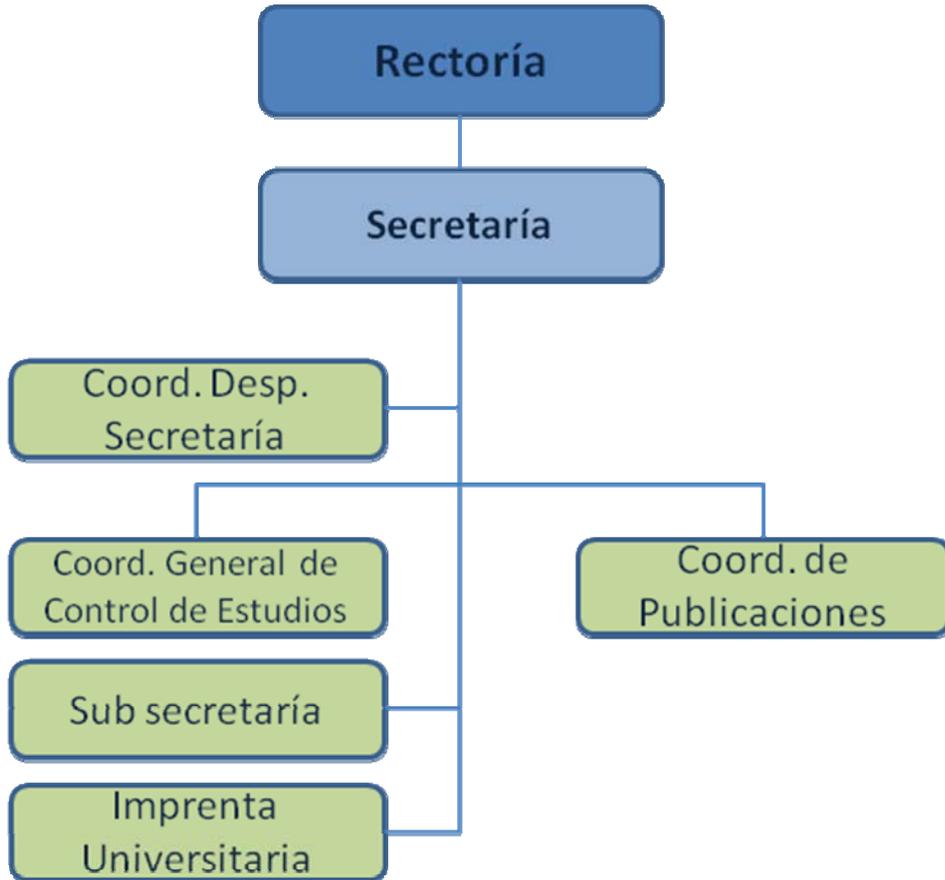
---

---

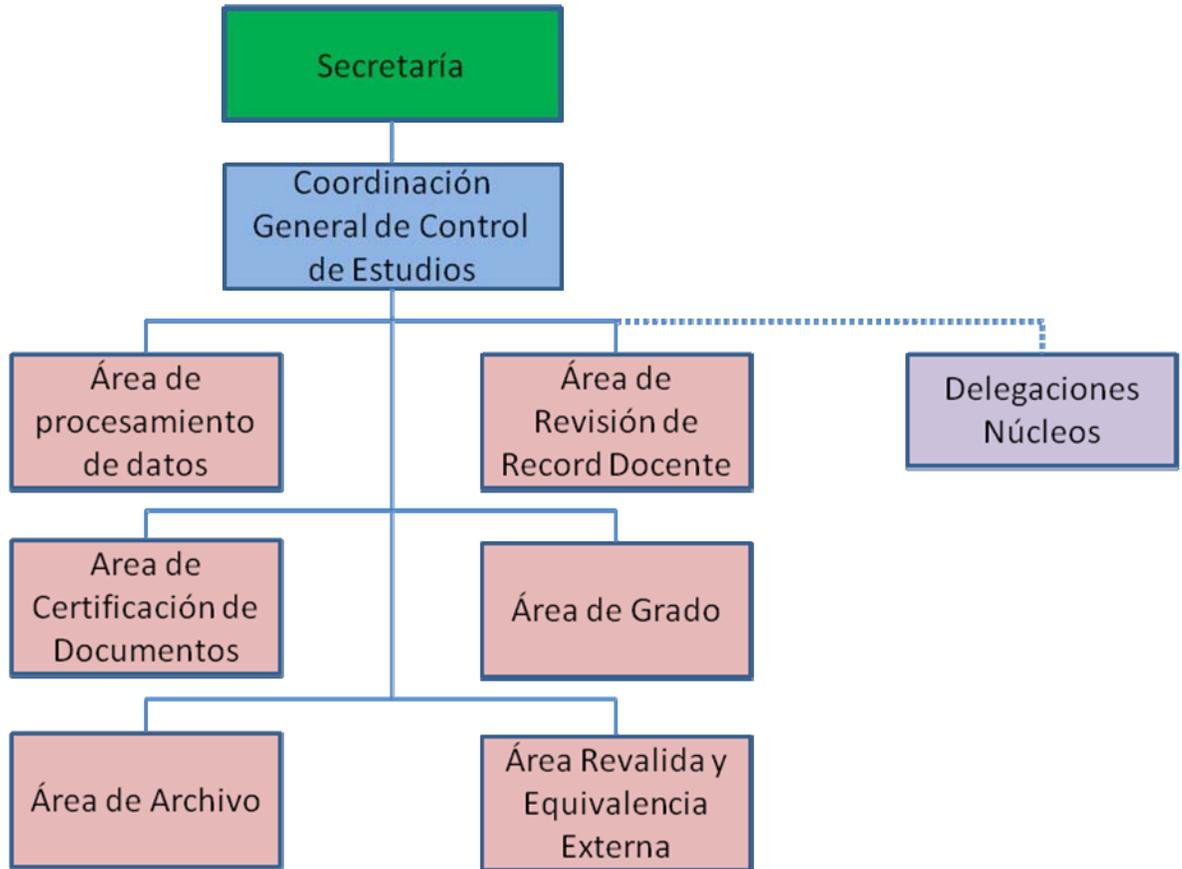
---

**GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN.**

ANEXO N° 2



ANEXO N° 3



# **Hoja de Metadatos**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>Análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente.</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Figueroa Hamana, Yasmin José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.486.234</b>
	<b>e-mail</b>	<b>yasminfh_84@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Hamana Mendoza, Cecilia Isabel</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.211.614</b>
	<b>e-mail</b>	<b>ceciliahamana9@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

<b>Análisis estratégico</b>
<b>Productividad del personal</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

## Resumen (abstract):

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, lo cual permite saber cómo pueden influir los valores de sus empleados y las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación a ello, establecer las acciones estratégicas requeridas para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa; donde, los directivos pueden gerenciar efectivamente cuando entienden las necesidades de sus trabajadores, consiguiendo aumentar su desenvolvimiento, habilidades y conocimientos, mejorando así su productividad; lo que sugiere, que aspectos de las relaciones con los empleados de la organización sean abarcados en la estrategia y mientras más sean las acciones que se planifiquen en torno a la gestión del capital humano, en esa medida se podrán cosechar resultados positivos a mediano y a largo plazo. Razón que llevó a realizar el análisis estratégico de la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, evaluando un conjunto de elementos internos (condiciones propias de cada trabajador, condiciones físicas de trabajo, motivación, relaciones interpersonales, nivel de tecnología, imagen y políticas de la institución y horarios laborales) y externos (medio social, económico, político, geográfico, socio-cultural, demográfico, tecnologías y medio familiar), pudiéndose observar que la Institución cuenta con un excelente personal, motivado, apto y calificado para llevar a cabo todas las actividades que le son asignadas en la misma, donde a su vez se dispone del espacio físico y la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, notándose además que la inseguridad, los valores de la sociedad y las políticas de sueldos y salarios pueden llegar a ser determinantes de su productividad, por lo que son factores que no deben perderse de vista, todo esto con la intención de mejorarla.

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	5.706.787			
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
<b>MSc. Elka Malavé Ramos</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	8.649.633			
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				

## Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	10	21
------	----	----

Lenguaje: spa \_\_\_\_\_

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>INFORME FINAL.doc</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:**

**Espacial : Universal** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal: Intemporal** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciatura en Administración

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado**

---

**Área de Estudio:**

Administración

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

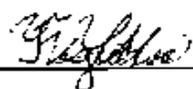
Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

---

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

### Derechos:

Las autoras garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Las autoras nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Yasmin J. Figueroa H.

AUTOR 1



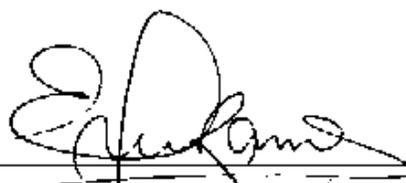
Cecilia I. Hamana M.

AUTOR 2



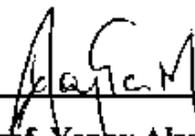
Dra. Damaris Zerpa de Márquez.

TUTOR/JURADO



MSc. Elka Malvar Ramos

TUTOR/JURADO



Prof. Yenny Alzolar

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS